

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE GRADUADOS



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO
DEL ACEITE DE PEPITA DE UVA EN EL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Sr. Cáceres Medina, Mario

Sr. Chau Legua, Carlos

Sr. Piñeiro Fernández, Leandro

Asesor: Profesor Eduardo Court

Surco, Septiembre de 2010

DEDICATORIA

A mi madre, por ser la cómplice, guía, apoyo y compañera de este sueño, a Rosemary por ser fuente de inspiración. A mi familia y amigos que me apoyaron en los momentos difíciles y sonrieron conmigo en los felices.

Mario Cáceres

A mis padres, por su inmenso amor e invaluable comprensión.

Carlos Chau

A mi esposa Karina por su incondicional apoyo y cariño en todo este tiempo.

Leandro Piñeiro

AGRADECIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a nuestro asesor Eduardo Court y a todas las personas que contribuyeron al desarrollo del estudio, por su tiempo e interés, facilitándonos los medios e información suficiente que permitió el desarrollo de esta tesis.



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de estudio es realizar un análisis de la industria del aceite y proponer lineamientos estratégicos que permitan desarrollar la industria del aceite de pepita de uva en el Perú, aprovechando los residuos de la industria vitivinícola y del pisco.

El aceite de pepita de uva es un producto que actualmente no es producido en el Perú, sin embargo, debido a sus propiedades benéficas para el consumo humano y su apreciable sabor en la gastronomía, hace que el producto sea considerado como un aceite *premium*, donde un sector de la población reconoce y prefiere esta clase de ventajas.

Debido al crecimiento económico del Perú en los últimos años, hay más peruanos que se encuentran en la capacidad de poder escoger productos que otorguen beneficios a la salud. Es por esta razón que otros aceites *premium* se han establecido con éxito, siendo sus principales consumidores los del nivel socioeconómico A y B.

El crecimiento de la industria vitivinícola y del pisco ha ido de la mano con el crecimiento económico del Perú. Los residuos de estas industrias, que no presenta ningún uso, pueden ser utilizados como materia prima en la elaboración del aceite de pepita de uva. Este punto es una ventaja frente a los demás tipos de aceites, pues hay una gran disponibilidad de la materia prima, que es uno de los factores claves para el desarrollo de esta industria.

Como resultado de nuestro estudio, se concluye que la industria del aceite de pepita de uva tendría oportunidad para el ingreso en el mercado, debiendo posicionarse en los sectores socioeconómicos A y B como un aceite *premium*. Sin

embargo, la industria deberá establecerse cerca de las zonas vitivinícolas y
pisqueras para obtener el volumen adecuado de materia prima que permita una
producción del aceite de pepita de uva que satisfaga la demanda.



ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the oil industry and propose strategic guidelines to develop the grape seed oil industry in Peru, taking advantage of remains from the Wine and Pisco industries.

The grape seed oil is a product that is not currently produced in Peru, however, because of its beneficial properties for human consumption and its great taste in food, makes the product to be considered a premium oil, where a sector of the population recognizes and prefers this kind of advantage.

Due to Peru's economic growth in recent years, most Peruvians have the ability to choose beneficial products for health. It is for this reason that other premium oils have been successfully established, being its main consumers those of the socioeconomic level A and B.

The growth of the wine and pisco industries has been going at the same speed of the economic growth in Peru. The remains from these industries, which have no use, can be used as raw material for the production of grape seed oil. This is an advantage over other kinds of oils, as there is a large availability of raw material, which is one of the key factors for the development of this industry.

As a result of our investigation, we've concluded that the grape seed oil industry would have the opportunity to enter the market and it must be positioned in both socioeconomic level A and B, as a premium oil. However, the industry must be established near the wine and pisco areas in order to obtain an appropriate amount of raw material that allows a production of grape seed oil that meets the demand.

TABLA DE CONTENIDOS

LISTA DE TABLAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xiii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Problema de Fondo	1
1.2 Preguntas de Investigación.....	3
1.3 Objetivo.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Alcance y limitación del estudio	4
1.6 Metodología del Estudio	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 La Planeación Estratégica	7
2.2 Metodología General.....	7
2.3 Herramientas Utilizadas	8
2.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE)	9
2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	9
2.3.3 Modelo de las Cinco Fuerzas	9
2.3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	10
2.3.5 Análisis Interno	11
2.3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)	11
2.3.7 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	11
2.3.8 Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (PEYEA) .	12
2.3.9 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	12
2.3.10 Matriz Interna Externa (IE).....	13

2.3.11 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	13
2.3.12 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	14
2.3.13 Evaluación de Rumelt	14
2.4 Control y evaluación	14
CAPÍTULO III: LA INDUSTRIA	15
3.1 Situación de la Industria Oleaginosa en el Perú	15
3.2 Los Aceites en el Mundo.....	24
3.2.1 La producción del Aceite en el Mundo	24
3.2.2 Exportación del Aceite Vegetal	27
3.2.3 Importaciones del Aceite Vegetal	30
3.3 Situación Actual de la Uva en el Mundo	32
3.3.1 Situación del Pisco en el Perú	36
3.3.2 Situación Actual del Vino en el Perú	41
3.4 Situación Actual del Aceite de Pepita de Uva	43
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA.....	45
4.1 Análisis PESTEC	45
4.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal	45
4.1.2 Análisis Económico y Financiero	57
4.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico	63
4.1.4 Análisis Tecnológico.....	69
4.1.5 Análisis Ecológico – Ambiental.....	73
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	77
4.3 La Estructura del Sector Industrial.....	78
4.3.1 Aceite de Oliva.....	78

4.3.2 Aceite de Sacha Inchi.....	85
4.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	88
4.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	92
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN INTERNA	94
5.1 Análisis Interno	94
5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	101
CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	102
6.1 Declaración de la Visión	102
6.2 Declaración de la Misión	103
6.3 Código de Ética	103
6.4 Objetivos de Largo Plazo	104
6.4.1 Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1)	104
6.4.2 Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2)	106
6.4.3 Objetivo de Largo Plazo 3 (OL3).....	106
6.4.4 Objetivo de Largo Plazo 4 (OL4).....	107
6.5 El Proceso Estratégico.....	108
6.5.1 Matriz FODA	108
6.5.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	110
6.5.3 Matriz Boston Consulting Group	114
6.5.4 Matriz Interna – Externa (IE)	114
6.5.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)	115
6.5.6 Matriz de Decisión de Estrategias	116
6.5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	118
6.5.8 Matriz de Rumelt.....	119

6.5.9 Matriz de Ética	122
6.5.10 Estrategias Seleccionadas.....	124
CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	126
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	126
7.1.1 Objetivos de Largo Plazo 1	126
7.1.2 Objetivos de Largo Plazo 2	127
7.1.3 Objetivos de Largo Plazo 3	128
7.1.4 Objetivos de Largo Plazo 4	129
7.2 Políticas	129
7.3 Asignación de Recursos	130
7.4 Estructura Organizacional.....	132
7.5 Manejo del Medio Ambiente y la Ecología	134
7.6 Evaluación y Control Estratégico.....	135
7.6.1 Evaluación de Estrategias	135
7.6.2 Control de Estrategias (Tablero de Control)	135
7.6.3 Tablero general del Planeamiento	137
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	138
8.1 Conclusiones	138
8.2 Recomendaciones.....	139
REFERENCIAS.....	141
LISTA DE ABREVIATURAS	145
APÉNDICE A: Entrevistas	147

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Variación Porcentual del ICI de la Industria Manufacturera</i>	16
Tabla 2	<i>Producción Agroindustrial de Aceites 2003 – 2009</i>	19
Tabla 3	<i>Importación de Aceites Refinados</i>	21
Tabla 4	<i>Productores de Pisco en el Perú</i>	37
Tabla 5	<i>Desarrollo del Pisco</i>	39
Tabla 6	<i>Exportaciones del Aceite de Pepita de Uva en Argentina</i>	44
Tabla 7	<i>Evolución del PBI de los principales economías</i>	58
Tabla 8	<i>Composición del Aceite en la Canasta Alimentaria</i>	69
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	78
Tabla 10	<i>Producción y Exportación de los Principales Países Europeos</i>	79
Tabla 11	<i>Producción y Venta de Aceite de Oliva</i>	81
Tabla 12	<i>Exportaciones del Aceite de Oliva</i>	81
Tabla 13	<i>Composición porcentual de Ácidos Grasos y Aceites Comestibles</i>	82
Tabla 14	<i>Producción de Aceituna en el Perú</i>	84
Tabla 15	<i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	93
Tabla 16	<i>Producción Potencial de Aceite de Pepita de Uva en el Perú</i>	101
Tabla 17	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	102
Tabla 18	<i>Proyección estimada para el año 2016</i>	107
Tabla 19	<i>La Matriz FODA</i>	109
Tabla 20	<i>Elaboración del Vector Resultante de la Matriz PEYEA</i>	113
Tabla 21	<i>Matriz de Decisión</i>	117
Tabla 22	<i>Matriz MCPE</i>	120
Tabla 23	<i>Matriz de Rumelt</i>	122

Tabla 24	<i>Matriz de Ética</i>	123
Tabla 25	<i>Estrategias frente a los Objetivos de Largo Plazo</i>	125
Tabla 26	<i>Matriz de Responsabilidades</i>	134
Tabla 27	<i>Tablero de Control</i>	136
Tabla 28	Tablero General del Planeamiento.	137



LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico	8
<i>Figura 2.</i> Las Cinco Fuerzas de Porter	10
<i>Figura 3.</i> Cadena de la industria oleaginosa	17
<i>Figura 4.</i> Elaboración de aceites y grasas comestibles de origen vegetal	18
<i>Figura 5.</i> Precio del aceite vegetal y soya	22
<i>Figura 6.</i> Evolución del consumo aparente de Aceites Comestibles	23
<i>Figura 7.</i> Producción mundial de aceite vegetal (2009)	25
<i>Figura 8.</i> Producción porcentual de tipo de aceite vegetal (2009)	27
<i>Figura 9.</i> Valor de exportaciones del aceite (2008).....	28
<i>Figura 10.</i> Exportación mundial de aceite vegetal (2008).....	30
<i>Figura 11.</i> Valor de importaciones de aceite (2008)	31
<i>Figura 12.</i> Importación mundial del aceite vegetal (2008).....	32
<i>Figura 13.</i> Áreas sembradas de uva en los principales países (2009).....	33
<i>Figura 14.</i> Producción total de uvas en los principales países (2009).....	34
<i>Figura 15.</i> Producción total de uva por continente (2009)	35
<i>Figura 16.</i> Destino de la producción mundial de uva (2009)	36
<i>Figura 17.</i> Producción de pisco en millones de litros.....	38
<i>Figura 18.</i> Crecimiento de las exportaciones de pisco	40
<i>Figura 19.</i> Producción nacional de vino	42
<i>Figura 20.</i> Consumo de vino por origen en el Perú (2008)	43
<i>Figura 21.</i> Informe de gobernabilidad de Sudamérica	47
<i>Figura 22.</i> Tasa de crecimiento del PBI	59
<i>Figura 23.</i> Evolución de la inflación	60

<i>Figura 24. Evolución del tipo de cambio nominal.....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 25. Población censada por área urbana y rural.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 26. Densidad poblacional por departamento.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 27. Población total y tasa de crecimiento promedio anual.....</i>	<i>66</i>
<i>Figura 28. PEA según el nivel educativo en el Perú</i>	<i>67</i>
<i>Figura 29. Tasa de rotación de los sectores económicos</i>	<i>69</i>
<i>Figura 30. Limitación de la cadena del aceite de oliva en el Perú</i>	<i>84</i>
<i>Figura 31. Proceso mecánico de extracción del aceite de pepita de uva</i>	<i>99</i>
<i>Figura 32. Matriz PEYEA para el aceite de uva.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 33. Matriz BCG para el aceite de uva</i>	<i>114</i>
<i>Figura 34. Matriz IE para el aceite pepita de uva.....</i>	<i>115</i>
<i>Figura 35. Matriz GE para el aceite de pepita de uva.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 36. Modelo propuesto de la industria de aceite de pepita de uva.....</i>	<i>133</i>

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

La industria oleaginosa se encarga, entre otras funciones, de la elaboración de aceites y grasas a partir de sustancias animales y vegetales, no obstante, las vegetales están destinadas, principalmente, para ser utilizadas como insumo en la elaboración de productos para el consumo humano. La industria de los aceites de origen vegetal ha crecido durante los últimos años debido a la fuerte competencia en el sector, al crecimiento del mercado que genera mayor demanda y a la aparición de otros tipos de aceite *premium* que, además, presentan propiedades benéficas para el consumo humano. A pesar de este crecimiento, el consumo per cápita de los aceites vegetales en el Perú continúa bajo el promedio, en comparación al de la región.

1.1 Problema de Fondo

En la industria oleaginosa, la principal materia prima para la producción de aceites vegetales es el aceite crudo de soya. Sin embargo, el Perú es un país deficitario en semillas oleaginosas, las cuales sirven para la producción de estos aceites crudos; por este motivo se opta por la importación del principal insumo de esta industria. Esta dependencia coloca al sector en una situación especial, pues lo vuelve muy susceptible a los cambios en el precio de la materia prima y, por consiguiente, ocasiona cambios en los costos de producción.

Las semillas oleaginosas son *commodities*, por lo tanto, sus precios se rigen por el mercado a través de la oferta y la demanda internacional. Durante los últimos años, el precio del aceite de crudo de soya ha variado notablemente. Existen tres factores importantes que influyen en esta tendencia (Daly, 2008)

El primer factor es el precio del crudo de petróleo, que durante los años 2007 y 2008 llegó a una cifra récord. La volatilidad de este precio ocasiona una mayor demanda en productos alternativos de energía, entre ellos el biodiesel y los biocombustibles, situación que afecta a las industrias alimenticias, en especial y de manera directa a la industria oleaginosa de aceite vegetales. La razón es que las semillas oleaginosas que antes se destinaban para el consumo humano, ahora están destinándose a la fabricación e investigación de los biocombustibles; ello reduce la oferta para los productos alimenticios, y como consecuencia, genera el aumento de los precios. El segundo factor es el incremento de la demanda por este producto. El incremento del poder adquisitivo y el crecimiento económico de países con grandes poblaciones, como China e India principalmente, ocasionan cambios en la dieta de estas naciones y, en consecuencia, se genera una mayor demanda de los productos alimenticios, entre ellos el aceite vegetal. El tercer y último factor importante son los constantes cambios climatológicos, como sequías e inundaciones, que pueden ocurrir con mayor frecuencia debido al calentamiento global. Este desorden ambiental puede traer como consecuencia una reducción de la oferta de estos productos y generar un aumento de precios.

De otro lado, desde el año 2000, las producciones de pisco y vino en el Perú han tenido un incremento significativo, que genera una gran cantidad de residuos orgánicos que deberían ser adecuadamente administrados para evitar un impacto ambiental negativo. En otros países productores de vino, estos residuos son aprovechados mediante la recuperación de productos de valor comercial, como es el caso del aceite de pepita de uva.

1.2 Preguntas de Investigación

Se plantean las siguientes preguntas de estudio que deben ser resueltas:

1. ¿Cuál es la situación de la industria del aceite en el Perú?
2. ¿Cuál es la situación de la industria del vino y pisco en el Perú?
3. ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades de la industria del aceite *premium* en el Perú?
4. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el sector de aceites?
5. ¿Cuáles serían la propuesta de visión y misión de la industria del aceite de pepita de uva en el Perú?
6. ¿Cuáles serían los lineamientos estratégicos que permitirán el desarrollo de la industria de pepita de uva en el Perú?

1.3 Objetivo

Elaborar un plan estratégico para el desarrollo del aceite de pepita de uva en un horizonte de tiempo de 6 años. Este plan podría ser utilizado como punto de partida para desarrollar una industria oleaginosa basada en un nuevo producto con características favorables para el consumo humano. Adicionalmente, se propone los siguientes objetivos específicos:

1. Evaluar la situación actual de la industria oleaginosa en el Perú y en el mundo.
2. Analizar la situación actual de la industria de la uva, el pisco y el vino en el Perú y el mundo, como industrias que servirán para obtener la materia prima para la industria del aceite de pepita de uva.
3. Identificar y ponderar los factores que puedan beneficiar o afectar a la industria del aceite de pepita de uva.

4. Analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la industria del aceite *premium* en el Perú.
5. Proponer la visión y los objetivos a largo y corto plazo de la industria del aceite de pepita de uva.
6. Proponer estrategias que permitan desarrollar la futura industria del aceite de pepita de uva en el Perú.

1.4 Justificación

Este estudio ofrece a la industria vitivinícola y a la industria del pisco una alternativa para la utilización o comercialización de sus residuos que actualmente no son utilizados, como el orujo (residuos del prensado de la uva fresca), que sirve para la producción del aceite de pepita de uva. Este es un subproducto de estas industrias, y ya se está desarrollando en países como Argentina y España. Cabe indicar que el aceite de pepita de uva cuenta con propiedades favorables para la salud de sus consumidores, como sus altos valores de omega 3, omega 6, entre otros.

Asimismo, el presente estudio ofrece a la industria oleaginosa una posible alternativa de aceite comestible que no depende de la principal materia prima, el aceite crudo de soya, que también presenta una volatilidad en sus precios en el mercado internacional.

1.5 Alcance y limitación del estudio

El estudio parte principalmente de las zonas de mayor producción de pisco y vino, situadas en los departamentos de Lima e Ica (en las provincias de Chincha e Ica). No se considera dentro del alcance otros departamentos del sur con

potenciales crecimientos como Arequipa, Moquegua y Tacna, pues su producción en comparación al departamento de Ica es aún reducida.

El estudio se desarrolla a partir de un tipo de aceite vegetal de consumo humano, ya sea en su variedad de refinado o de crudo. No se están considerando en este estudio otros subproductos de los aceites como las mantecas y margarinas. Tampoco se consideran investigaciones de otros tipos de aceites destinados al cuidado personal, como jabones, aceites para untar, entre otros.

El estudio se realizó entre julio de 2007 y septiembre 2010. Durante este período, una de las limitaciones del estudio fue el acceso a información estadística sobre la producción, comercialización y consumo del aceite de pepita de uva en los países donde se encuentra desarrollada la industria, como Argentina, España, Francia, entre otros.

1.6 Metodología del Estudio

De acuerdo con la tipología presentada por Hernández, Fernández y Baptista (2003), el presente estudio utiliza un enfoque cualitativo exploratorio y descriptivo, porque en ella se recolecta información sin medición numérica y se realizan descripciones referentes a la situación actual, con la finalidad de indagar acerca de este nuevo producto a través del recojo de datos y entrevistas a expertos de las industrias relacionadas. Según el diseño de la investigación, el estudio es no experimental de tipo transeccional descriptivo, porque presenta una descripción del tema en un determinado tiempo.

La recolección de datos ha sido realizada a través de fuentes primarias, como por ejemplo, mediante entrevistas a los siguientes expertos: (a) Sr. Alejandro Daly, gerente general del Comité de Fabricantes de Aceites y

Derivados de la Sociedad Nacional de Industrias; (b) Sr. Ari Loeb, gerente general de LS Andina S.A. (empresa importadora y distribuidora de productos de consumo masivo que cuenta entre sus productos el aceite de oliva y aceite de Pepita de Uva); (c) Ing. Ely Anchante, jefe de proyectos de Citevid en Ica; y (d) Sr. Luis Guerrero, Secretario de la Comisión Nacional del Pisco (Conapisco) del Ministerio de la Producción. Las entrevistas fueron desarrolladas a partir de diversos cuestionarios enfocados en las distintas especialidades de cada entrevistado, a través de un diálogo informal, el cual tuvo como objetivo explorar la industria y obtener información relevante para el estudio. Las entrevistas se encuentran en el anexo de este documento.

Asimismo, se ha recurrido a fuentes secundarias de información, procedentes de entidades públicas y privadas, de asociaciones de productores, de investigaciones privadas y de tesis relacionadas, tales como: (a) reportes sectoriales de entidades financieras sobre la industria oleaginosa, la industria del pisco y la industria vitivinícola; (b) reportes sectoriales de la industria oleaginosa de la Sociedad Nacional de Industrias; (c) información estadística del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Ministerio de Agricultura (MINAG), Ministerio de la Producción (PRODUCE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO); (d) informes de Apoyo, Opinión y Mercado; (e) publicaciones de actualidad como *Centrum al día*, *Maximixe*, entre otros; (f) páginas Web y; (g) tesis referentes a la extracción del aceite de pepita de uva.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se describe el marco teórico a partir de: (a) la planeación estratégica, (b) la metodología general, y (c) las herramientas utilizadas.

2.1 La Planeación Estratégica

La planeación estratégica implica formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales, que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. La administración estratégica, que actualmente supone el soporte de muchas empresas que buscan alcanzar el éxito, se desarrolla a partir de la planeación estratégica. Este tipo de planeación parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias externas e internas, de tal forma que puedan adaptarse eficazmente al cambio a largo plazo. Por este motivo, se transforma necesariamente en un proceso dinámico y de constante retroalimentación.

La tarea fundamental de la administración estratégica es orientar exitosamente a la organización hacia el futuro. Esto implica un cambio en el pensamiento de corto plazo para, consecuentemente, tener un pensamiento de largo plazo. Es por ello que las organizaciones líderes perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro. Por el contrario, las organizaciones que no se proyectan hacia el futuro y no desarrollan un planeamiento estratégico, tienden a resolver solamente los problemas operativos cotidianos (D'Alessio, 2008).

2.2 Metodología General

El presente estudio es un trabajo enfocado en las posibilidades del desarrollo de la industria del aceite de pepita de uva en el Perú, dentro del sector

de la industria oleaginosa. Para su desarrollo se ha utilizado como lineamiento principal, el modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2008), la cual se grafica en la Figura 1.

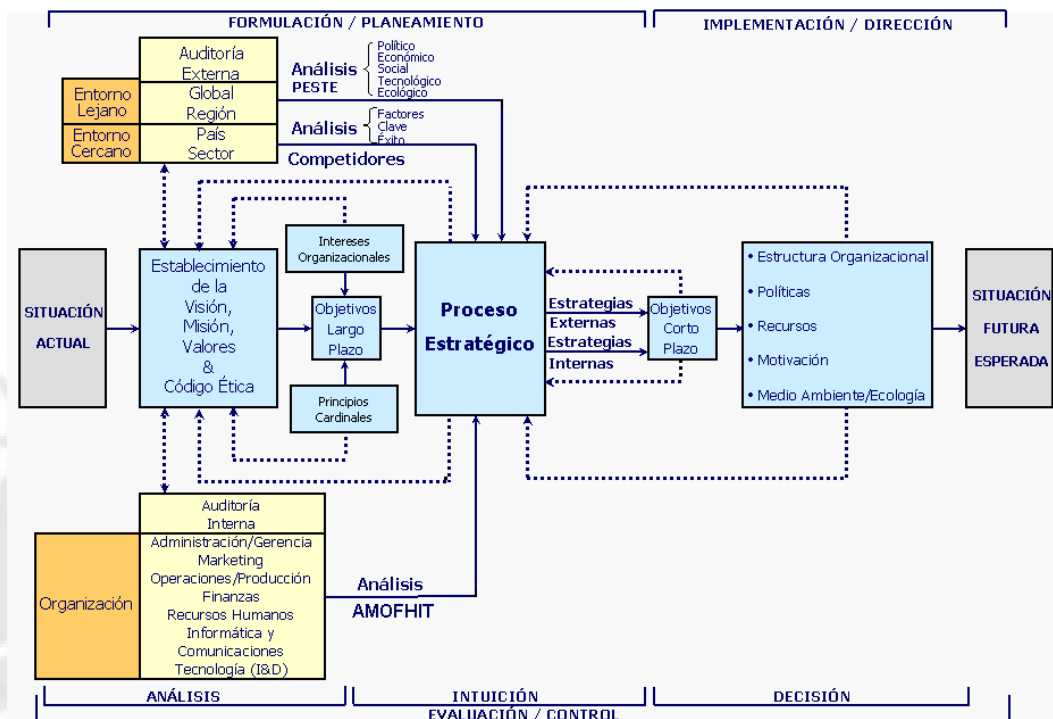


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico

Nota. De "El Proceso Estratégico", por D'Alessio, 2008, México, D.F.: Pearson Educación.

El proceso estratégico consta de tres etapas: (a) formulación estratégica, la cual se inicia con el establecimiento de la visión, misión, valores, código de ética, así como con la evaluación de los factores críticos que afectan a la industria, la determinación de los objetivos; y concluye con la identificación y selección de estrategias; (b) implementación estratégica, la cual se orienta a la organización de las estrategias escogidas; y (c) control estratégico, el cual sirve para supervisar y hacer los ajustes al plan propuesto, para lo cual deben aplicarse las medidas correctivas necesarias.

2.3 Herramientas Utilizadas

Las herramientas utilizadas para el desarrollo del proceso estratégico en el presente trabajo, son las propuestas por D' Alessio (2008), las cuales se indican.

2.3.1 Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE)

Este análisis permite identificar los factores externos que podrían influir de manera positiva o negativa en el sector, para determinar las oportunidades y las amenazas clave que deben tomarse en cuenta para alcanzar el éxito de la organización.

2.3.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite resumir, listar y evaluar la información política, gubernamental, económica, social tecnológica y ecológica, como resultado del análisis PESTE, con el fin de obtener una calificación ponderada de los factores externos determinantes del éxito. Esta matriz es el primer insumo del proceso estratégico.

Para la realización de esta matriz, se debe elaborar una relación de los factores determinantes, en la cual deben colocarse, primero, las oportunidades y, luego, deben registrarse las amenazas que fueron determinadas en el análisis PESTE. Luego, es preciso asignar un peso relativo a cada factor, entre 0.00 como valor no importante y 1.00 como valor muy importante. Posteriormente, debe calificarse la respuesta actual de la organización al factor, con valores de 1 como respuesta pobre y 4 como respuesta superior. A continuación, es necesario multiplicar cada factor por su calificación para determinar un peso ponderado. Y, finalmente, los pesos ponderados de cada variable deben ser sumados para determinar el peso ponderado de la organización.

2.3.3 Modelo de las Cinco Fuerzas

En la Figura 2 se muestra el Modelo de las Cinco Fuerzas planteado por Porter (1980), que permite la ejecución del análisis competitivo y la determinación de la estructura y atractividad de la industria; así como la evaluación de la situación estratégica y la posición de la organización en el sector, y los mercados que lo componen.



Figura 2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Nota. De “Competitive Strategy”, por Porter, 1980, New York: The Free Press.

2.3.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC – segundo insumo del proceso estratégico- sirve para identificar los principales competidores o productos de la industria oleaginosa; así como sus fortalezas y debilidades particulares relacionadas con una muestra de la posición estratégica. Asimismo, la matriz tiene como objetivo señalar cómo se encuentra la organización en comparación a sus competidores posicionados en el mismo sector y, también, determinar posibles estrategias sustentadas en el posicionamiento de los competidores.

Para la obtención de esta matriz deben ser considerados todos los competidores y los factores que son claves de éxito en el sector industrial. A todos ellos se les debe asignar un peso relativo entre 0.00 como valor no importante y

1.00 como valor muy importante; asimismo, se debe calificar la respuesta actual de cada organización según los siguientes valores: (a) valor de 4 si la respuesta es una fortaleza mayor; (b) valor de 3 si la respuesta es una fortaleza menor; (c) valor de 2 si la respuesta es una debilidad menor; y (d) valor de 1 si la respuesta es una debilidad mayor. Después, debe efectuarse la multiplicación de cada factor con el valor otorgado y, luego, es necesario hacer su ponderación. Este proceso se realiza para cada competidor incluido en la matriz.

2.3.5 Análisis Interno

En este estudio, aún no se ha establecido una industria del aceite de pepita de uva, razón por la cual, se ha adaptado un análisis interno que nos ha permitido identificar los factores internos que podrían influir de manera positiva o negativa a la futura industria, con el fin de determinar las fortalezas y debilidades clave que deben tomarse en cuenta para el éxito de la industria..

2.3.6 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro del enfoque de la industria del aceite de pepita de uva. El resultado de la matriz EFI es una calificación ponderada de los factores internos determinantes para el éxito, que sirve para determinar si la industria tiene una posición interna fuerte, media o débil.

2.3.7 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA (o matriz de las Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) es un instrumento de ajuste importante que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias de acuerdo con la siguiente combinación: (a) Fortalezas-Oportunidades (FO), usar las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades;

(b) Fortalezas-Amenazas (FA), utilizar las fortalezas para neutralizar las amenazas; (c) Debilidades-Oportunidades (DO), mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades: en ocasiones, se presentan oportunidades externas, pero una empresa tiene debilidades que no permiten aprovecharlas apropiadamente; y (d) Debilidades-Amenazas (DA), son tácticas defensivas que buscan mejorar las debilidades y evitar las amenazas.

2.3.8 Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es un instrumento importante en la definición de estrategias. Es utilizada para determinar la postura estratégica apropiada de una industria. Asimismo, contiene cuatro cuadrantes, y el resultado de la determinación de la posición indica si se debe adoptar una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: fuerza financiera y ventaja competitiva; y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente y fuerza de la industria. Estos factores son las cuatro determinantes más importantes de la posición estratégica global de la organización.

2.3.9 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

De acuerdo con D'Alessio (2008), la matriz del BCG es un método gráfico que muestra las diferencias existentes entre las divisiones o productos, en términos de su participación en la parte relativa del mercado que ocupan y de la tasa de crecimiento de la industria. Esta matriz tiene como objetivo ayudar a decidir si se debe invertir, desinvertir o abandonar distintos negocios o áreas de negocio de una empresa.

Esta matriz se compone de cuatro cuadrantes. El primer cuadrante, denominado “Estrellas”, representa las divisiones con mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad, que, en el caso de las industrias, pueden representar productos, servicios u otros. El segundo cuadrante presenta las “Interrogantes”, y es donde se ubican las divisiones con poca participación en una industria en crecimiento. En el tercer cuadrante se ubican las “Vacas de dinero”, que ocupan una parte relativamente grande del mercado, pero compiten en un mercado de poco crecimiento. Finalmente, en el cuarto cuadrante están “Los perros”, donde se ubican las divisiones que tienen una escasa parte del mercado y compiten en una industria de escaso o nulo crecimiento.

2.3.10 Matriz Interna Externa (IE)

La matriz IE coloca a los distintos productos de la industria dentro de un diagrama esquemático, pero incluye los totales ponderados de la EFI en el eje de las abscisas y a los totales ponderados de EFE en el eje de las ordenadas. Esta matriz se divide en tres espacios grandes que, a su vez, llevan a tres recomendaciones distintas: “Crecer y construir”, “Retener y mantener” y “Cosechar o desinvertir”. Para la primera, es recomendable aplicar estrategias intensivas o integrativas; mientras que para la segunda es conveniente la aplicación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. Las divisiones que se ubican en el tercer espacio son las menos deseadas.

2.3.11 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Esta matriz (GE) se sustenta en dos dimensiones evaluadoras: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. La aplicación de esta herramienta ubica a la empresa en cualquiera de los cuatro cuadrantes, según la siguiente combinación: (a) crecimiento rápido del mercado y posición competitiva débil, (b)

crecimiento rápido del mercado y posición competitiva fuerte, (c) crecimiento lento del mercado y posición competitiva fuerte, y (d) crecimiento lento del mercado y posición competitiva débil. La combinación de estas dos dimensiones indica el cuadrante en el que se ubica la empresa o división, y guía respecto al tipo de estrategia que debe tomarse.

2.3.12 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE tiene como fin identificar objetivamente las mejores alternativas estratégicas. Ayuda a determinar el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, a partir del grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos, mediante los factores clave de éxito.

2.3.13 Evaluación de Rumelt

Finalmente, es necesario utilizar los cuatro criterios definidos por Rumelt para la evaluación de estrategias: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. De acuerdo con esta clasificación, las estrategias deben: (a) ser consistentes, es decir no deben presentar objetivos y políticas incongruentes entre sí; (b) representar una respuesta que tenga la capacidad de adaptarse al entorno y a los cambios críticos que en él ocurran; (c) proveer la creación o mantenimiento de ventajas en áreas selectas de actividad; y (d) evitar un sobre costo en los recursos disponibles, así como problemas sin solución.

2.4 Control y evaluación

La evaluación y control es una etapa fundamental del proceso estratégico. Se debe ejecutar de manera permanente y dinámica a lo largo del proceso. Su función es la revisión del desempeño y los resultados de las estrategias para tomar las acciones correctivas pertinentes.

CAPÍTULO III: LA INDUSTRIA

En este capítulo se describe la situación actual de todas las industrias relacionadas con el aceite de pepita de uva. En la primera parte, se describirá la situación de la industria oleaginosa en el Perú, la cual se constituye como la principal industria para la participación y competencia del aceite de pepita de uva. Asimismo, se expondrán brevemente las características de la producción mundial, es decir, las exportaciones e importaciones de los principales tipos de aceites vegetales. En la segunda parte de este capítulo se describirá la situación actual de la uva, de la industria del vino y de la industria del pisco en el Perú, respectivamente. Estas industrias son las que proveen de la materia prima a la industria de pepita de uva. Finalmente, se presentará sucintamente el panorama actual del aceite de pepita de uva en la región.

3.1 Situación de la Industria Oleaginosa en el Perú

El sector oleaginoso en el Perú, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), se clasifica dentro de la rama de alimentos, bebidas y tabaco, y representa un bien de consumo del sector no primario de la industria manufacturera. Esta industria ha registrado su séptimo año consecutivo de crecimiento en el sector no primario, medido por el Índice de Crecimiento Industrial (ICI), tal como se aprecia en la Tabla 1. En el año 2008, ese sector alcanzó el indicador de 189.5, con lo cual registró un crecimiento de 8.7% respecto al año 2007 (PRODUCE, 2009).

Tabla 1

Variación Porcentual del ICI de la Industria Manufacturera

Sectores	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
No primario	7.5	0.5	6.9	4.6	8.4	7.8	7.7	13.0	8.7
Primario	3.0	-2.6	1.2	-1.8	7.6	4.5	2.5	0.2	8.5
Total	6.6	-0.3	5.7	3.3	8.3	7.3	6.8	10.7	7.6

Nota. Del Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2009. Recuperado el 5 enero de 2009, del sitio Web de

PRODUCE: <http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=640>

Cabe señalar que en la industria oleaginosa pueden diferenciarse dos tipos de actividades: (a) agrícola, que se caracteriza por la producción de semillas o granos; e (b) industrial, que se caracteriza por la molienda de los granos para obtener aceites comestibles y otros subproductos, los cuales son destinados a la producción de alimentos balanceados para la ganadería y la avicultura (SNI, 2008).

El sector oleaginoso se compone de la elaboración de aceites y grasas a partir de sustancias animales (sin incluir pescado) y vegetales, así como de la producción de mantecas y margarinas. Este sector está vinculado, hacia atrás, con el sector agrícola, que provee a la industria de materias primas, tales como el aceite de pepa de algodón, el aceite crudo de palma, aceituna, entre otros. En la Figura 3 se muestra la cadena oleaginosa, de acuerdo con la clasificación realizada por la Maximixe (Maximixe, 2010b).

Así también, la industria oleaginosa genera productos de consumo humano y provee de materia prima a otros sectores, así como para la elaboración de alimentos balanceados para la ganadería, glicerina, jabones, entre otros. Asimismo, genera demanda a otras industrias como: (a) la industria química, para la entrega de catalizadores, saborizantes, antioxidantes utilizados como insumos

para algunos tipos de aceites; e (b) industria de plásticos, papel y cartón, que provee las presentaciones con las que los productos son comercializados.

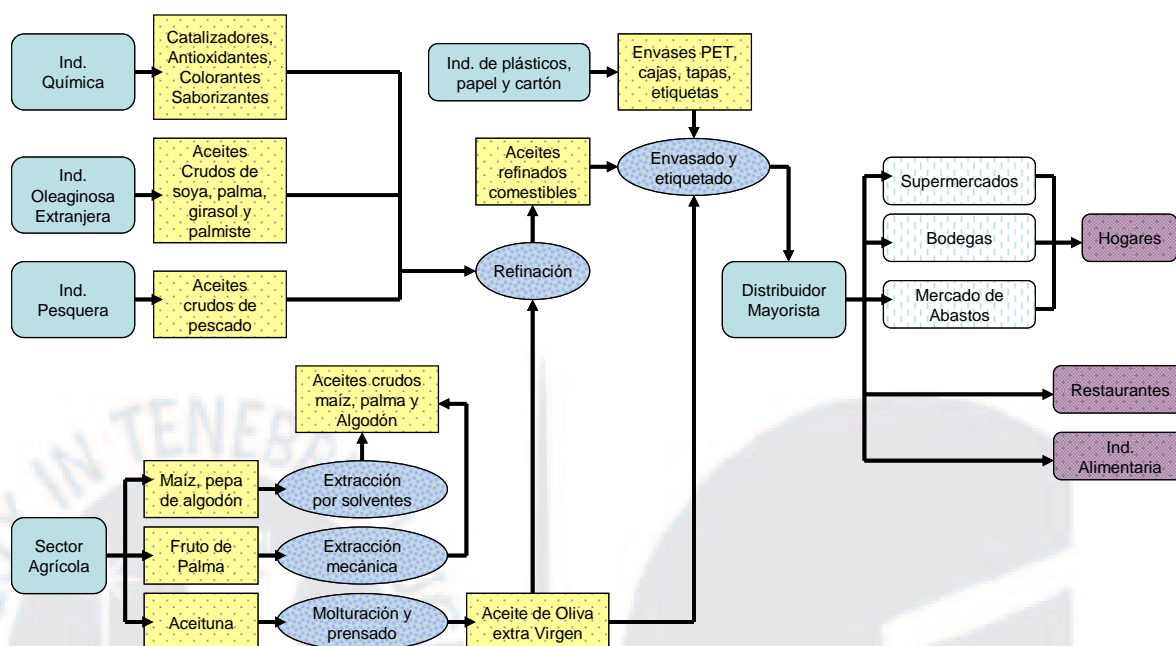


Figura 3. Cadena de la industria oleaginosa

Nota. De “Aceites Comestibles” obtenido de Maximixe,- Riesgos de Mercado (Maximixe, 2010b).

La industria oleaginosa, que ha mostrado un crecimiento progresivo durante los últimos años y ha llegado a su pico de mayor crecimiento con un valor de 192.0 en el Índice de Volumen Físico (IVF) en agosto de 2006, se ha desacelerado en su crecimiento durante el año 2007 y ha alcanzado un valor de 155.7 en ese período. Así también, en el año 2008 tuvo un desaceleración y alcanzó un valor de 165.9 (véase la Figura 4), debido principalmente, a la competencia de productos importados y además, ha sido consecuencia del aumento del precio de las materias primas en el mercado internacional, como el caso de la soya (Scotiabank, 2007; Maximixe, 2009). En el año 2009 ha presentado una leve mejoría en el crecimiento de un 1.57%, respecto al año 2008, llegando a unos valores de 159.4 en promedio.

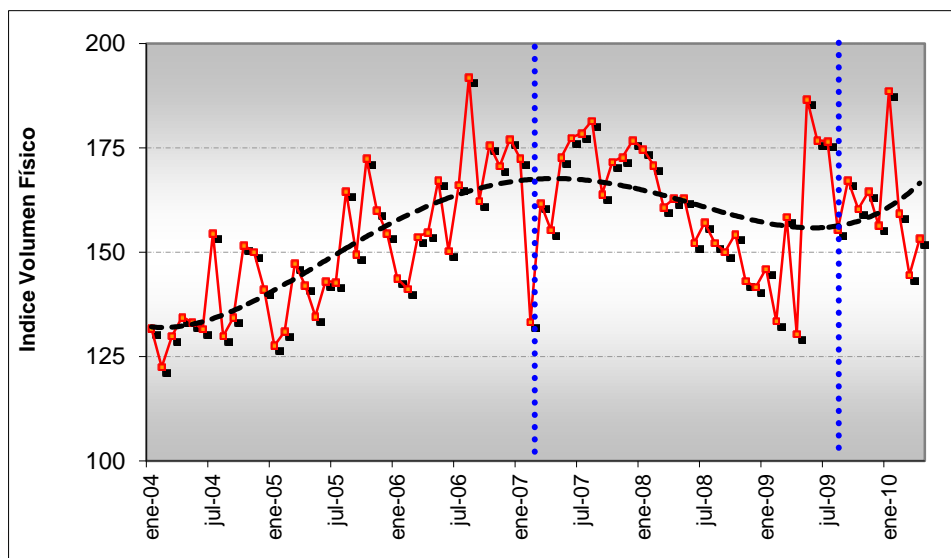


Figura 4. Elaboración de aceites y grasas comestibles de origen vegetal

Nota. De “Índice de crecimiento industrial 2010”, por Produce, 2008. Recuperado el 16 de Abril de 2010, de http://www.produce.gob.pe/produce/informacion_sectorial/2009/MANUFACTURA/07_01.xls y http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/CIFRASSUBMENU01/2010/abril/xls/07_01.xls.

Los aceites vegetales son un compuesto orgánico que se obtiene a partir de semillas, frutos u otras partes de plantas. El aceite contenido en semillas puede ser extraído mecánica o químicamente. La extracción mecánica se efectúa mediante prensas que trituran las semillas oleaginosas. En este proceso se extrae aceite crudo de forma directa, del cual queda como residuo la pasta o torta, que todavía contiene un cierto porcentaje de aceite residual, el cual es retirado mediante un proceso de extracción por solventes. En la extracción por solventes, el aceite de la semilla (o residual de la torta) se obtiene mediante la aplicación de hexano, metano, éter de petróleo, entre otros solventes. La mezcla de aceite con solvente obtenida se denomina “miscela”, y la parte sólida sin aceite es conocida como harina. La miscela es procesada para obtener el aceite crudo mediante la separación y recuperación del solvente; mientras que la harina puede utilizarse en la alimentación de animales. La refinación del aceite crudo permite eliminar

impurezas, toxinas y olores desagradables, con lo cual se obtiene un aceite comestible con sabor y olor suaves, aspecto limpio, color claro y estabilidad frente a la oxidación.

En el Perú, mayormente se producen y comercializan aceites vegetales provenientes de los siguientes frutos o semillas: (a) aceite de oliva, (b) aceite de soya, (c) aceite de palma, y (d) aceite de girasol. Según el INEI (2010), anteriormente, los aceites comestibles se dividían en aceites vegetales y aceites compuestos (mezcla de aceite vegetal con aceite de pescado), pero este último tipo dejó de producirse a partir del año 2006, debido principalmente, al alto costo que había alcanzado esta materia prima (Daly, 2008). En la Tabla 2 se muestra la evolución de la producción de aceites, que en 2008 fue 7.8% inferior a la cifra correspondiente al año 2007 (PRODUCE, 2009).

Tabla 2

Producción Agroindustrial de Aceites 2003 – 2009

Productos	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aceite vegetal	121.1	143.3	170.7	202	204.48	188.14	190.5
Aceite compuesto	41.7	41.4	15.6	-	-	-	-
Margarina	12.6	11.4	16.2	16.4	16.42	16.73	18.11

Nota. En los años 2006, 2007, 2008 y 2009 se dejó de producir aceites compuestos. Todos los valores se encuentran en miles de Toneladas Métricas (TM). Los datos fueron obtenidos el 16 Abril de 2010 de la Información Económica en el sitio Web del INEI

<http://inei.inei.gob.pe/inei/siemweb/publico/aplic/bsq05tema.asp?tema=0086>.

La industria oleaginosa presenta un alto nivel de concentración, el cual está valorizado en alrededor de US\$180 millones (Scotiabank, 2007); mientras que el mercado se abastece en un 91.5% de productos locales y en un 8.5% de productos importados. La oferta local está conformada por productores, quienes

han utilizado alrededor de un 87.6% de su capacidad instalada durante el año 2007 (PRODUCE, 2008). En este contexto, Alicorp se ha constituido como el principal fabricante de aceites, seguido de Molinos del Perú y Sociedad Aceitera del Oriente (Maximixe, 2010b).

Por su parte, la oferta importada proviene, principalmente, de Bolivia; Brasil también conforma este grupo, pero su demanda está muy lejos de la boliviana. Sin embargo, el mercado de aceites debe afrontar la competencia desleal, que actúa a través del contrabando en las fronteras y que resta participación a las empresas formales (Maximixe, 2008). En 2002, el sector logró denunciar, a través del Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados de la SNI, prácticas *dumping* ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), instancia que dispuso, mediante la resolución 062-2002/CDS-INDECOPI, la aplicación de derechos *antidumping* sobre la importación de aceites vegetales refinados de soya y girasol provenientes de Argentina, por un período de cinco años. Este período venció el 30 de noviembre de 2007, y la SNI solicitó una ampliación sobre estos derechos, la cual fue denominada *Sunset Review*, de acuerdo con el Expediente 064-2007-CDS (INDECOPI, 2007), que fue otorgado por cinco años más. Asimismo, la industria también es afectada por el contrabando de aceites que ingresan de Ecuador, Bolivia y Brasil, y que no cuentan con autorización ni certificación sanitaria, lo cual pone en riesgo la salud de la población. En la Tabla 3 se muestra el origen de las importaciones totales de aceites refinados desde el año 2003 hasta el año 2007 (SNI, 2008), donde se observa el incremento de las importaciones

bolivianas en detrimento de las argentinas, debido a los derechos *antidumping* impuestos.

Tabla 3

Importación de Aceites Refinados

	2007	2008	2009
Aceite Refinado de Soya	16551.5	28824.9	17027.2
Aceite Refinado de Girasol	370.1	956.5	1561.0
Aceite Refinado de Palma	1704.4	1343.8	785.4
Aceite Refinado de Maiz	69.0	108.1	99.1
Aceite Refinado de Oliva	675.0	676.7	629.9
Demás Aceites Vegetales	615	1070.7	773.6

Nota. Todos los valores se encuentran en miles de dólares (US\$).. Los datos fueron obtenidos de Maximixe – Riesgos de Mercados de mayo 2010.

Según el informe técnico del INEI de noviembre de 2007 (INEI, 2007), los principales insumos de los aceites refinados son los aceites crudos, principalmente, el aceite de soya, de palma y el de semilla de algodón. El Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados de la SNI indicó que, la industria oleaginosa ha adquirido 54,703 TM de aceite de palma producido en la Selva peruana y que ha comprado unos 9,546 TM de aceite de semilla de algodón producido, principalmente, en la Costa peruana (SNI, 2008); entretanto, el aceite de soya es importado.

Esta dependencia al aceite de soya es una de las principales debilidades que presenta este sector, lo cual impacta, además, en los costos de los productos generados por las variaciones de los precios en los mercados internacionales. En este contexto, el precio del aceite de soya ha presentado uno de sus mayores picos de los últimos años: en 2007, llegó a incrementarse en un 63.3% en EE.UU. y en un 66.2% en Argentina (Maximixe, 2008). Esto es consecuencia de diferentes

factores coyunturales, tales como problemas de clima, una mayor demanda mundial de consumo de ganado y por un mayor uso destinado a la elaboración de biocombustibles (ver Figura 5).

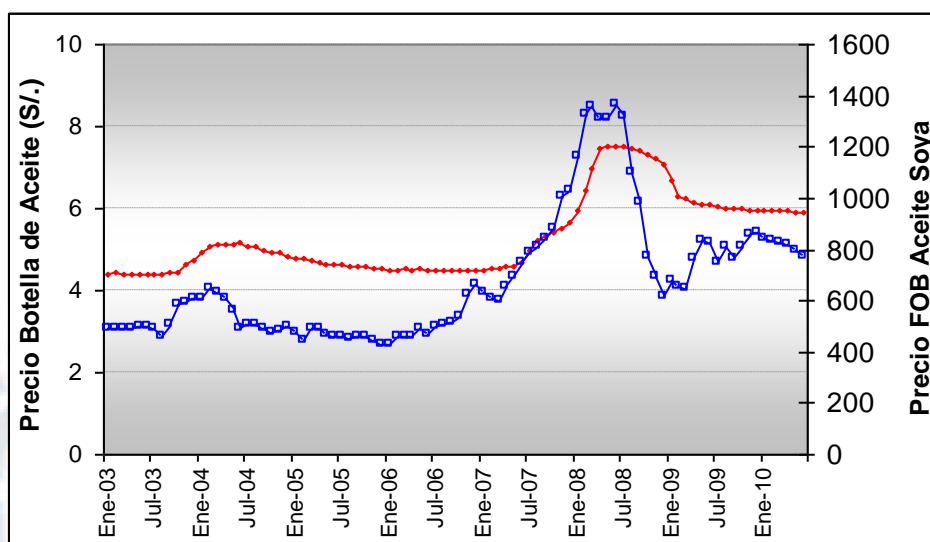


Figura 5. Precio del aceite vegetal y soya

Nota. De “Información Económica”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008a. Recuperado el 20 de Septiembre de 2010, de <http://www1.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003> y del http://www.minagri.gob.ar/SAGPyA/agricultura/precios_fob_-_exportaciones/02-series%20hist%C3%B3ricas/index.php

El precio del aceite al consumidor final también ha aumentado: desde S/.4.49, en julio de 2007, hasta S/.7.51 en julio de 2008 (INEI, 2008); es decir, el incremento en el período 2007- 2009 llegó casi a 40%, lo cual, redujo el margen de ganancia de las empresas, debido al incremento del precio de la soya.

Por otra parte, el abastecimiento de esta materia prima del aceite crudo de soya es otro de los puntos críticos del sector. El Perú y la Comunidad Andina (CAN) son regiones deficitarias en materia prima oleaginosa, razón por la cual deben implementarse otras alternativas en condiciones competitivas, ello sin olvidar que los aceites crudos representan casi el 70% del total de costos (El

Comercio, 2008) y cerca del 60% en la participación de los aceites vegetales (Maximixe, 2010b).

Es preciso señalar que la industria de aceites tiene un importante potencial de crecimiento generado por el bajo consumo per cápita, que alcanza, aproximadamente, los 11.55 kg al año (SNI, 2008); ello, en comparación con los 13 kg al año en promedio de consumo en la región. Incluso, la cifra local es bastante más baja que la correspondiente al consumo presentado en los mercados de los países desarrollados, como EE.UU., Canadá y la Unión Europea, donde se superan los 45 kg al año (Daly, 2008). En la Figura 6 se puede observar la evolución del consumo de aceite en el Perú (Maximixe, 2010b).

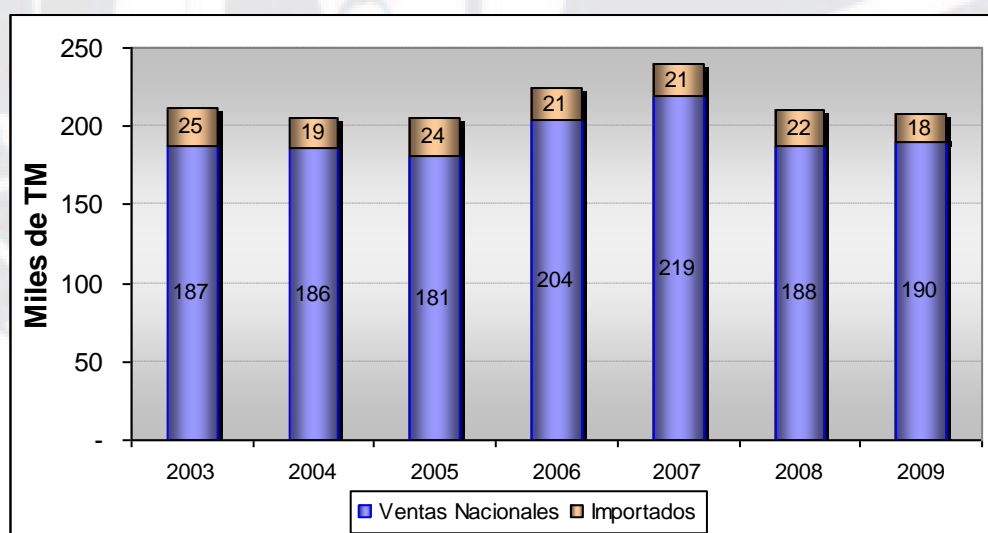


Figura 6. Evolución del consumo aparente de Aceites Comestibles

Nota. De “Aceites Comestibles” obtenido de Maximixe,- Riesgos de Mercado (Maximixe, 2010b)..

Los aceites son considerados como parte básica de la canasta familiar peruana, cuya demanda, según estudios del INEI, es influenciada por los siguientes factores: (a) los ingresos, que son el principal factor, dada la baja elasticidad ingreso del producto en comparación con otros alimentos y bebidas

(INEI, 2010); (b) los precios, la elasticidad precio del aceite vegetal es bastante alta, ya que ante un ligero cambio en el costo, la demanda de aceite se ve significativamente impactada; (c) estacionalidad, pues los aceites no se consideran un producto estacional; y (d) gustos y preferencias, respecto a los aceites, este factor tiene un bajo efecto, pues a pesar de que existen diversos tipos de aceite (girasol, palma, soya), la diferenciación entre ellos es mínima; aunque, desde hace algunos años, ha aumentando la demanda por ciertos aceites “premium”, que contienen menos grasa.

Según Marketing Data de Apoyo Opinión & Mercado (APOYO), el aceite comestible registra más del 95% de penetración en los hogares, lo cual lo ubica como uno de los productos de mayor impacto en la canasta familiar (APOYO, 2007). Los hogares representan un 58% del consumo, mientras que el otro 42% está conformado por las industrias y el comercio. La distribución se realiza en los supermercados, donde se concentra el 17% de las ventas, en tanto que el resto se comercializa a través de los canales tradicionales, como las bodegas (Scotiabank, 2007). En el Perú, los aceites son comercializados en botellas de un litro, aunque se han desarrollado otros envases que se adaptan a las necesidades de los consumidores.

3.2 Los Aceites en el Mundo

3.2.1 La producción del Aceite en el Mundo

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) menciona que los principales tipos de aceite son el de palma, puesto que su producción mundial ha crecido, en los años 2008 y 2009, cerca de

6.04% y 0.12%, respectivamente; asimismo, en conjunto con el aceite de soya ocupan más del 50% de la producción total de aceites vegetales. La producción mundial del aceite de oliva virgen también ha crecido en el año 2009 en un 10.43% respecto al año 2008 y su consumo ha sido más explosivo. Otros aceites vegetales de consumo, como el aceite de colza, copra, girasol, algodón, maíz y maní, también son producidos, pero en una escala inferior, tal como se muestra en la Figura 7.

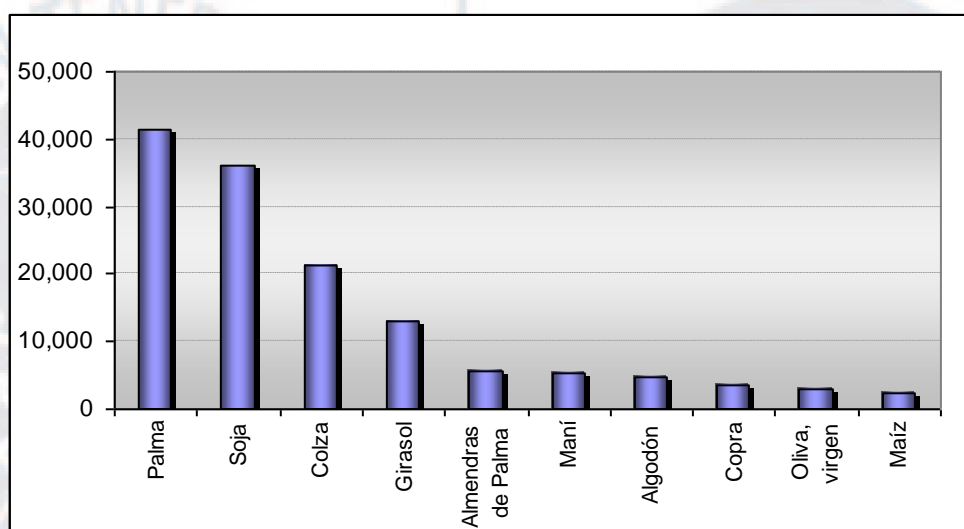


Figura 7. Producción mundial de aceite vegetal (2009)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010. Recuperado el 20 de Septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

La palma es una planta tropical propia de climas cálidos, que crece en tierras por debajo de los 500 metros sobre el nivel del mar, razón por la cual se desarrolla y produce, principalmente, en las zonas cercanas a la línea ecuatorial. Según la FAO, más del 85% de la producción del aceite de palma se realiza en Indonesia y Malasia, principalmente, pues el clima de dichos países favorece enormemente al cultivo del fruto de la palma. En América Latina, la producción del aceite de palma se lleva a cabo, sobre todo, en Colombia, Ecuador, Brasil y

Venezuela; no obstante, su producción conjunta no alcanza el 4% de la producción mundial. Asimismo, la FAO está impulsando la producción del aceite de palma en regiones de África, a través de sus programas de sistemas agrícolas integrados. En dicho continente, el clima cálido es favorable para el cultivo y la producción de la fruta de la palma, así como para el desarrollo de la industria oleaginosa; tal es el caso de Nigeria, que es el tercer productor mundial de aceite de palma.

Por su parte, el aceite de soya (o soja) se obtiene del grano de la soya, semilla oriunda de la China, que fue introducida en todo el mundo.

Adicionalmente, la FAO indica que los principales países productores son EE.UU., Argentina, China y Brasil, los cuales concentran aproximadamente el 78% de la producción mundial; aunque hay muchos otros países productores en Europa (Alemania, Holanda, España e Italia principalmente) y en América Latina (México, Bolivia, Paraguay y Colombia). Es preciso señalar que en el año 2009, la producción de este aceite se ha ido reduciendo en un 1.92% respecto al año 2008.

Otro de los aceites importantes para el consumo humano es el aceite de oliva virgen. Según la FAO, en 2009, la producción mundial de este aceite alcanzó el 2.11% de la producción total de aceites; no obstante, su producción ha crecido en un 10.43%, respecto al año 2008, lo cual ha impulsado su consumo y comercialización hasta niveles importantes. La FAO indica también que los principales productores son los países europeos España, Italia, Grecia y Túnez, donde se obtiene más del 75% de la producción total de aceite de oliva virgen, debido al origen europeo de este producto. En América Latina, los principales

productores son Argentina, Chile y Perú, aunque su participación conjunta es muy limitada, pues apenas alcanza el 1% de la producción mundial total.

Respecto a la producción, otro aceite importante es el proveniente de la colza, que es una planta europea. La FAO señala que los principales productores europeos de este aceite son Alemania, Francia e Inglaterra, en Europa, y China y la India, en Asia. Los otros tipos de aceites procedentes de semillas y vegetales (como el maíz y girasol) ofrecen una amplia variedad de productos para los consumidores, pero su nivel de producción y consumo es mayoritariamente local en los países productores. En la Figura 8 se observa la composición de la producción de cada tipo de aceite, según la FAO.

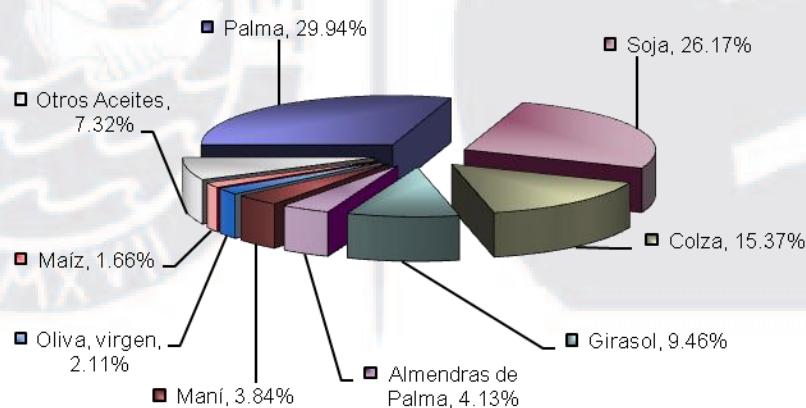


Figura 8. Producción porcentual de tipo de aceite vegetal (2009)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

3.2.2 Exportación del Aceite Vegetal

Las estadísticas de la FAO muestran que el comercio entre los distintos tipos de aceite se ha incrementando en los últimos años. En el año 2008, las exportaciones crecieron en un 30.95% respecto al año 2007. El aceite de palma es

el producto que más se exporta (también es el que más se produce) y en 2008, su comercialización hacia el exterior se incrementó en un 51.60% respecto al año 2007. Otros aceites, como el aceite de algodón y maní, también han crecido respecto a su exportación (37.73% y 27.75%, respectivamente), pero su producción aún es reducida. Aunque la mayoría de los aceites han mostrado un aumento en su exportación, hay algunos que han reducido sus indicadores, tal es el caso del aceite de copra (16.00%), entre otros. En la Figura 9 se muestra el valor de exportaciones que se realizaron en el año 2008, según la FAO.

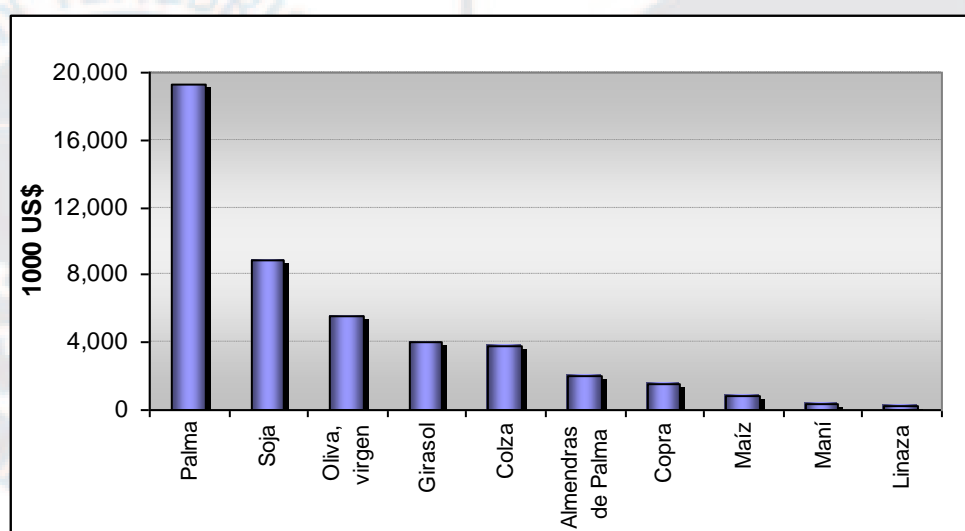


Figura 9. Valor de exportaciones del aceite (2008)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

La FAO muestra que más del 80% de las exportaciones de aceite de palma le corresponde a Malasia e Indonesia, los cuales son también los principales productores mundiales de aceite vegetal; no obstante, su brecha se reduce cada año debido al incremento de las exportaciones de Indonesia. En América del Sur, los países exportadores son Colombia, Ecuador y Brasil, los cuales representan en conjunto menos del 2% de la exportación mundial; por ejemplo, en Ecuador, la

exportación ha crecido considerablemente en mas del 100% en 2008, respecto al año 2007.

El aceite de soya es el segundo producto con mayor exportación mundial. Su producción se concentra en países sudamericanos, como Argentina y Brasil, que representan cerca del 70% de todas las exportaciones del año 2008 (FAO, 2010).

El tercer producto con mayor volumen de exportación es el aceite de oliva virgen. La FAO indica que los principales exportadores del aceite de oliva virgen son España e Italia, pues entre ambos constituyen cerca del 60% de las exportaciones mundiales de dicho producto; sin embargo, los crecimientos de exportación más notables se concentran en Túnez, Turquía, Siria y Francia, principalmente.

En Sudamérica, las exportaciones de aceite de oliva del año 2008 también han crecido respecto al año 2007, principalmente, en países productores como Argentina, Chile y Perú; sin embargo, su nivel conjunto de exportación no representa el 1% de las exportaciones mundiales, lo cual no es significativo si se le compara con los países europeos.

Otros aceites vegetales (aceite de girasol, algodón, copra, etc.) también son comercializados, pero su nivel de participación aún no es significativo. La Figura 10 muestra la composición de los principales tipos de aceites vegetales que han sido exportados en el año 2008, según la FAO.

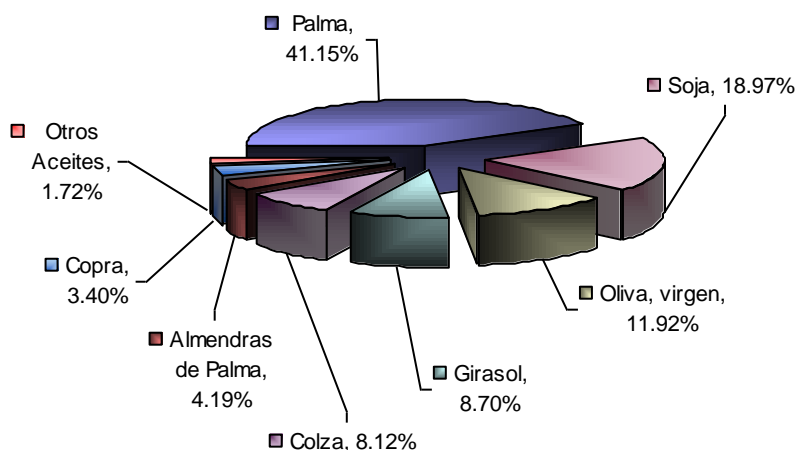


Figura 10. Exportación mundial de aceite vegetal (2008)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

3.2.3 Importaciones del Aceite Vegetal

La FAO indica también que los aceites importados por los países son: (a) de palma, (b) de oliva virgen, y (c) de soja. En el año 2008, estos tres productos superaron conjuntamente el 70% de todas las importaciones de aceites producidos, de entre los cuales destacó el crecimiento del aceite de soja con cerca del 50% respecto al año 2007. En la Figura 11 se muestran las importaciones de aceites vegetales realizadas en el año 2008.

Asimismo, la FAO señala que los mayores importadores de aceite de palma son China e India, a los que se suman algunos países europeos que han incrementado su importación en el último año. El principal importador sudamericano de aceite de palma es Brasil y Venezuela, país que ha incrementado notablemente la importación de este aceite.

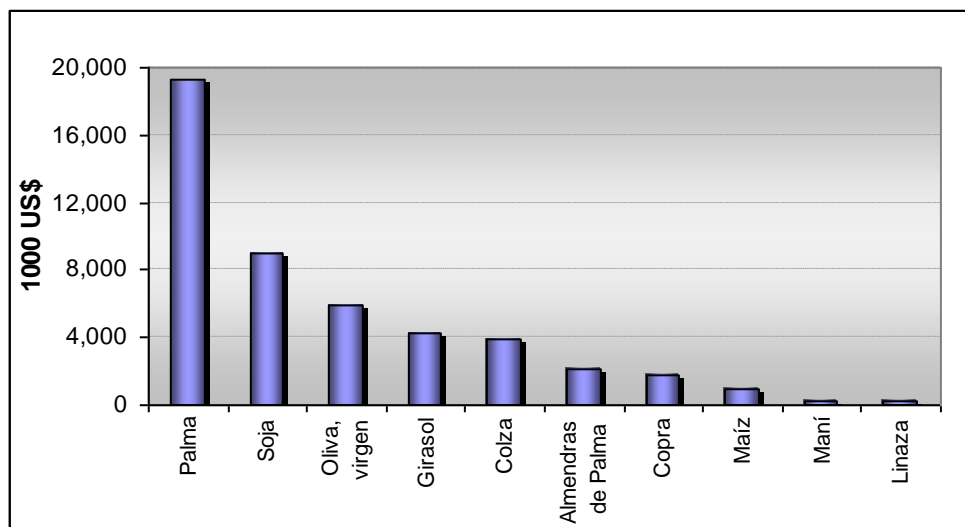


Figura 11. Valor de importaciones de aceite (2008)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

Por otro lado, el aceite de soya es el principal producto importado por los países sudamericanos. En 2008, este producto representó cerca del 45% de las importaciones de aceite vegetal en esta región; Venezuela y Perú, son los principales importadores. Sin embargo, esta cantidad solo representa cerca del 3% de la importación mundial, la cual se concentra en China e India, países que alcanzaron, conjuntamente, cerca del 25%, según la información dada por la FAO.

En 2008, el aceite de oliva ha decrecido en el valor de sus importaciones pero sigue siendo el tercer principal aceites..Italia es el principal país importador (además de ser uno de los principales exportadores), con cerca del 30% del total de las importaciones. Los países que más importan este aceite son, principalmente, europeos: Francia, España, Portugal, Inglaterra, etc., así como los EE.UU., según las cifras del año 2008. La Figura 12 muestra la composición de las importaciones mundiales en el año 2008, de acuerdo con los reportes de la FAO.

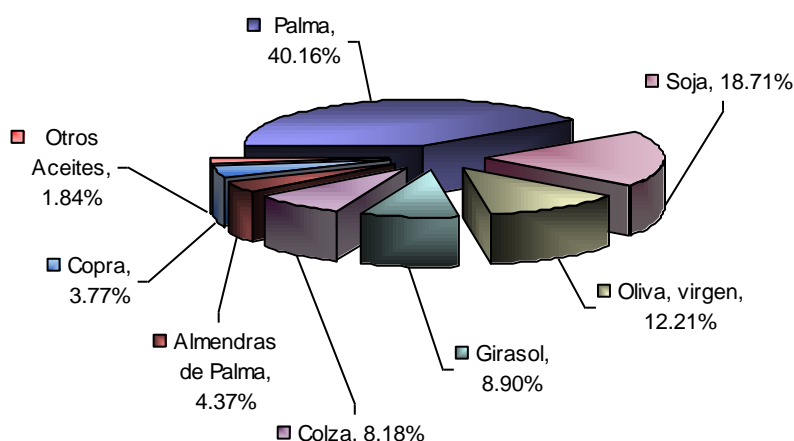


Figura 12. Importación mundial del aceite vegetal (2008)

Nota. De “Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2009. Recuperado el 20 de septiembre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.

3.3 Situación Actual de la Uva en el Mundo

Las uvas son frutos de racimos carnosos que están compuestos por ácido tartárico y málico, glucosa, levulosa, flavónicos, glucósidos taninos, fósforo, potasio, hierro, yodo, arsénico, fibras y vitamina C. Existen muchas variedades de uva: algunas son cultivadas especialmente para ser consumidas como frutos frescos, otras son especiales para la producción de vinos y otras son usadas para hacer pasas; no obstante, esto no significa que no se pueda utilizar las variedades especiales para vino como uvas para pasas.

El cultivo de uva es uno de los cultivos más nobles y tradicionales del mundo, y su producción se ha incrementado en varios países. La Figura 13 muestra a los principales países que cuentan con una mayor cantidad de hectáreas cultivadas de uva en el mundo entero, según los datos brindados por la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV).

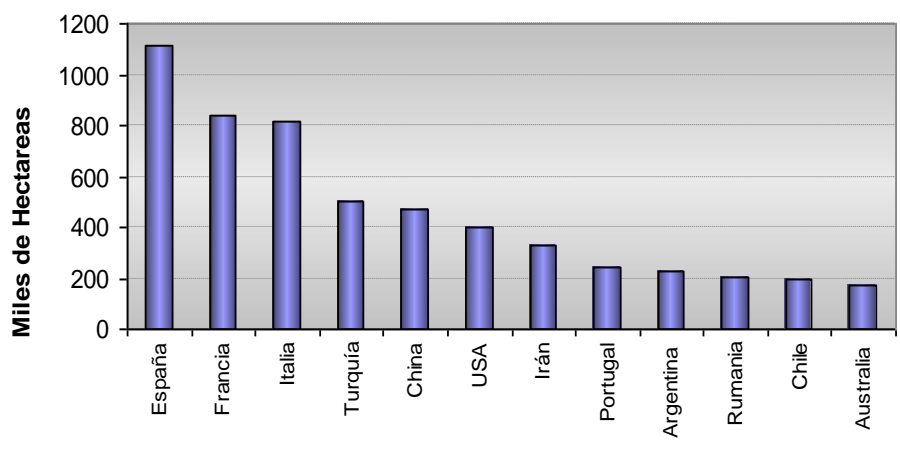


Figura 13. Áreas sembradas de uva en los principales países (2009)

Nota. De “8th General Assembly of the OIV Budapest.”, por Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2010. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUE__Budapest_2010_EN.pps..

Tal como se aprecia, España ocupa el primer lugar respecto a las áreas sembradas; sin embargo, ocupa el quinto lugar en producción total, debida principalmente, a que los productores tienen niveles de productividad más bajos que en otros países. En la Figura 14 se observa a los principales países productores de uva en el año 2009, según la OIV; si se compara ambas figuras, es posible observar que la diferencia entre los países con mayores áreas sembradas de uva y aquellos que son productores, se debe a la competitividad entre ellos. Es por esta razón que, Egipto y Australia, que no aparecen dentro de los países con mayor área cosechada, se ubican dentro de los principales países productores, debido a la productividad que muestran.

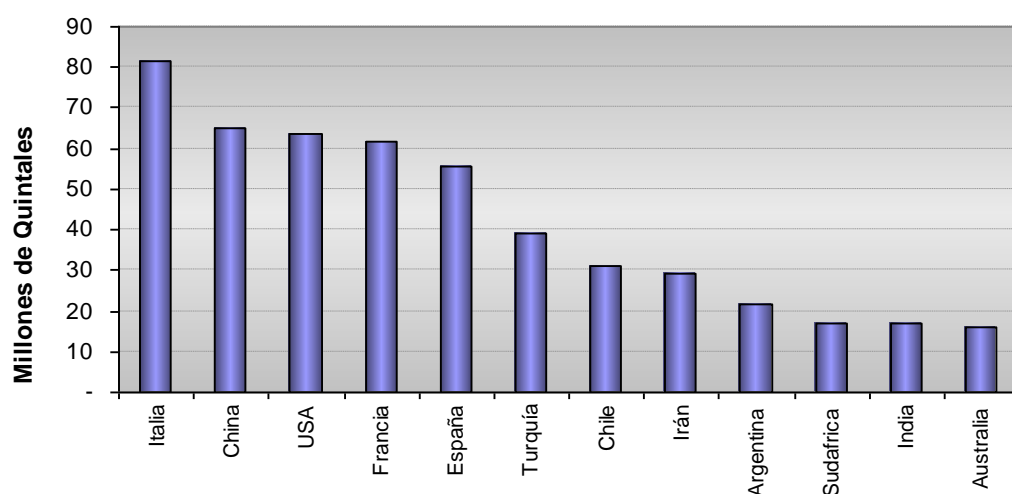


Figura 14. Producción total de uvas en los principales países (2009)

Nota. De “8th General Assembly of the OIV Budapest.”, por Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2010. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUE__Budapest_2010_EN.pps.

Según la OIV, la producción mundial de uva en el año 2009 fue de 675 millones de quintales métricos, lo cual es un indicador de la tendencia positiva revertida a mediados de la década de 1990, luego de varios años de baja continua. Es decir, en estos últimos años, ha existido una tendencia general de crecimiento en la producción de uva, y se espera que ésta se mantenga mediante el consumo creciente de uva fresca y de vino en los países con mayor capacidad de compra. Cabe añadir que el vino es una parte importante de la dieta en muchos países occidentales, como España, Francia e Italia.

En la Figura 15 se aprecia que Europa es el principal continente productor de uvas, con un 44% en el año 2009; no obstante, con el transcurso del tiempo, ha perdido parte de su importancia relativa. En cambio, las producciones de Asia, con 26% en el año 2007, y América, con un 21%, muestran un avance considerable. De igual modo, muchos países de Asia y América Latina, que antes

no producían uva, han incursionado en este negocio gracias a los avances de la biotecnología, que permite la adaptación de cultivos en suelos anteriormente considerados como no aptos. En cierta medida, gracias a los avances tecnológicos, las ventajas climáticas y geográficas están siendo superadas para el caso de muchos productos. Desde esta perspectiva, la fortaleza distintiva en la producción de algún producto con demanda mundial no está en la ubicación geográfica, sino en la competitividad de los productores. Aquí se entiende a la competitividad como la capacidad de elaborar productos de excelente calidad al menor precio posible; es decir, producir mucho con excelente calidad y al menor precio.

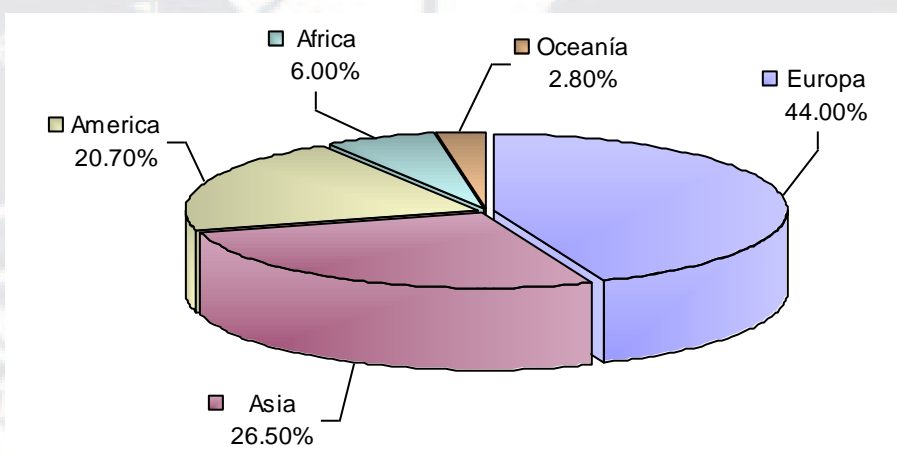


Figura 15. Producción total de uva por continente (2009)

Nota. De “8th General Assembly of the OIV Budapest.”, por Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2010. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUE__Budapest_2010_EN.pps.

Por su parte, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura señala que, según la OIV, el principal destino de producción mundial de la uva es para la elaboración del vino y para el consumo fresco, tal como se muestra en la Figura 16. En tal sentido, se espera que el consumo de vino aumente y que, consecuentemente, esto genere un incremento en la producción y demanda

de uva destinada para este fin. En definitiva, esto incidirá en la oferta, pues se reducirán los precios a los consumidores finales y se mejorará la calidad de los productos. En suma, solamente los países que cuenten con la capacidad de mejorar la calidad de los productos, sin afectar los costos de producción, podrán ser competitivos en este nuevo entorno internacional.

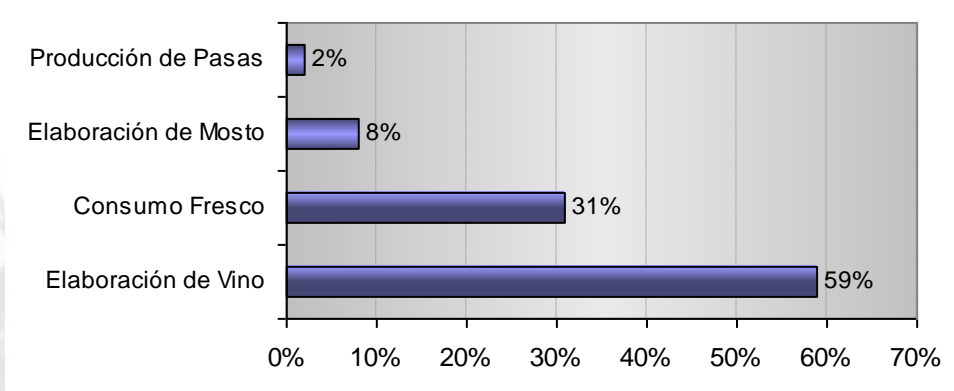


Figura 16. Destino de la producción mundial de uva (2009)

Nota. De “8th General Assembly of the OIV Budapest.”, por Organización Internacional de la Viña y el Vino, 2010. Recuperado el 12 de mayo de 2010, de http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUE__Budapest_2010_EN.pps.

3.3.1 Situación del Pisco en el Perú

Técnicamente, de acuerdo con la norma técnica peruana 211.001, el pisco es el aguardiente obtenido exclusivamente a través de la destilación de mostos frescos de “uvas pisqueras” recientemente fermentadas, mediante la utilización de métodos que mantengan el principio tradicional de calidad establecido en las zonas de producción reconocidas. El pisco peruano es producto de la destilación de zumos de uvas calientes, lo que permite que su composición no se altere debido al enfriamiento, tal como sucede en otros países en los que se destilan zumos fríos. Los especialistas definen al pisco como una bebida que se obtiene de la

destilación del mosto fermentado, cuando aún contiene una pequeña cantidad de azúcar de uva sin transformar, lo cual lo diferencia de otros aguardientes de uva.

El pisco se clasifica en tres tipos: (a) pisco puro, obtenido exclusivamente de una sola variedad de uva pisquera; (b) pisco mosto verde, obtenido de la destilación de mostos frescos con fermentación interrumpida; y (c) pisco acholado, obtenido de la mezcla de uvas pisqueras aromáticas y/o no aromáticas. Las uvas pisqueras son: (a) aromáticas: Italia, moscatel, albilla y torontel; y (b) no aromáticas: quebranta, negra corriente, uvina y mollar. De acuerdo con la denominación de origen, el pisco, sólo puede ser elaborado en los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna, debido a que estas zonas cumplen con los siguientes factores: (a) zona delimitada geográficamente, pues, además de tener el mismo nombre, posee un clima, suelo y condiciones particulares; (b) variedades de uva exclusivas y propias de la zona; y (c) historia, tradición y forma especial de elaboración. En la Tabla 4 se detallan los productores de pisco por departamento..

Tabla 4

Productores de Pisco en el Perú

Productores	Cantidad	%
Ica	187	46.3
Lima	129	31.9
Arequipa	36	8.9
Moquegua	34	8.4
Tacna	18	4.5
Total	404	100

Nota. Censo manufactura, censo bodegas con daños, por Indecopi, 2007. Recuperado el 7 de agosto de 2009, de http://www.conapisco.org.pe/pdfs/Directorio_de_Productores_de_Pisco.pdf.

La industria del pisco mostró un auge considerable en el año 2003, ello como una reacción a la campaña chilena que buscaba posicionar al pisco como un producto originario de dicho país. No obstante, en los últimos años, gracias al trabajo individual de las marcas y a las iniciativas gremiales, el pisco ha repuntado aún más. En la Figura 17 se muestra la producción del pisco en el Perú hasta el año 2009, de acuerdo con la información brindada por el Ministerio de la Producción.

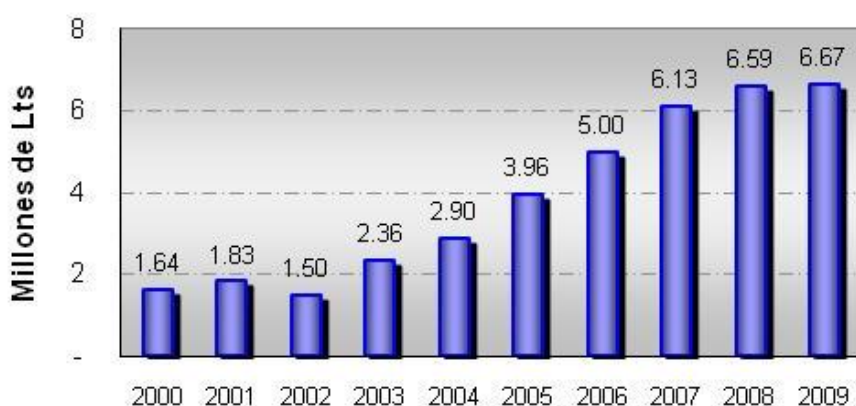


Figura 17. Producción de pisco en millones de litros

Nota. De “Comité de la Industria Vitivinícola.”, por Sociedad Nacional de Industrias, 2010. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite027/estadistica.htm>.

Sobre la base de la información del Ministerio de la Producción y con los datos que indican que para cada litro de pisco son necesarios 7 kg de uva y que cada hectárea tiene un rendimiento aproximado de 10 TM, se ha elaborado la Tabla 5, que muestra la cantidad de hectáreas requeridas para la producción de pisco. Asimismo, es posible observar el crecimiento de esta industria, lo cual ha traído como consecuencia las hectáreas de cultivo desde 2004 hasta 2009.

En los últimos años se ha enfatizado en el trabajo con cadenas productivas del sector pisquero para promover, en cada una de ellas, la normalización, la

asociatividad y el desarrollo de proveedores, lo cual denota un esfuerzo de inversión muy importante por parte de los productores, quienes, en corto plazo, han mostrado un avance significativo en la calidad y en la presentación del pisco. Gracias a la promoción emprendida por el Gobierno Peruano y las empresas productoras, el pisco fue nombrado “producto bandera” del Perú. Tal como se ha señalado anteriormente, su producción sigue en aumento; no obstante, esto no parece ser suficiente para cubrir la demanda adicional generada. De allí que los precios de venta se hayan incrementado, lo cual es un incentivo considerable para que los productores de uva y pisco continúen invirtiendo.

Tabla 5

Desarrollo del Pisco

Concepto / Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Uva utilizada (en TM, 7 kg x L de Pisco)	10,500	16,520	20,300	27,720	35,000	42,910	46,130	46,690
Hectáreas Producción (rendimiento promedio: 10 TM/Ha)	1,050	1,652	2,030	2,772	3,500	4,291	4,613	4,669

Nota. De “Comité de la Industria Vitivinícola.”, por Sociedad Nacional de Industrias, 2010. Recuperado el 26 de mayo de 2010, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite027/estadistica.htm>.

Esta línea creciente también se ve reflejada en el nivel de exportación (véase la Figura 18). Así pues, la exportación de pisco ha mostrado un importante crecimiento, especialmente desde el año 2007, donde el 88% de dichas exportaciones fueron generadas por 10 empresas productoras. De igual modo, es preciso mencionar que el principal mercado es los EE.UU. Así también, desde el 2009, la exportación de pisco creció en 43% en comparación con el período de 2007. (SNI, 2010).

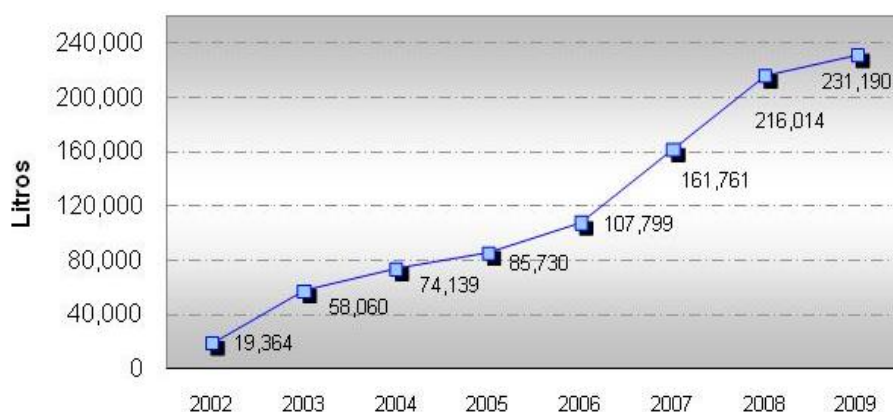


Figura 18. Crecimiento de las exportaciones de pisco

Nota. De “Comité de la Industria Vitivinícola.”, por Sociedad Nacional de Industrias, 2010. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite027/estadistica.htm>.

El mismo informe del diario *El Comercio*, en su segmento Día 1, publicado el 21 de julio de 2008, menciona que, en los últimos años, los productores locales de vino y pisco han comenzado a invertir en la modernización de sus negocios, así como en la delimitación de sus estrategias comerciales para la exportación. También se menciona que la industria ha destinado US\$25 millones en el mejoramiento de sus procesos productivos y en el equipamiento de sus bodegas, así como otros US\$40 millones en el sembrío de uvas pisqueras (El Comercio, 2008).

Recientemente, el Perú participó en la *London Distil 2008* para posicionar al pisco en el mercado de bebidas espirituosas del Reino Unido. Se estima que el ingreso del pisco a dicho mercado podría hacer que en el primer año se exporten al menos US\$250,000, y para el año 2012, dicho mercado podría significar US\$3 millones anuales para la industria local gracias al correcto posicionamiento del pisco como un producto de alto valor y con mejores precios (El Comercio, 2008).

Hasta ahora, los precios de exportación por botella no superan, en promedio, los US\$5.00, pero la estrategia antes mencionada puede permitir que el valor suba a US\$10.00. Finalmente, este informe indica que es fundamental que se realice un trabajo enfocado en la expansión de la oferta pisquera hacia este tipo de mercados, compuestos por consumidores con altos ingresos y educados, para incrementar el volumen de exportación.

3.3.2 Situación Actual del Vino en el Perú

Si bien en los últimos años el pisco ha cobrado mayor notoriedad dentro del rubro de las bebidas alcohólicas, ha sido el vino el producto que ha aumentado más su producción (ver Figura 19). Según la información del Comité Vitivinícola del SNI, en 2009, la producción de vino alcanzó un nivel histórico ascendente de 29.50 millones de litros, 12.60% más que en 2008. Esto se debió, sobre todo, al incremento del consumo interno (SNI, 2010).

Pese al ascenso de la producción peruana, ésta es aún poco significativa si se la compara con la de otros países de la región. *Centrum al Día*, del 29 de marzo de 2007, indica también que Chile tiene una producción de 840 millones de litros, y que Argentina produce 1,540 millones de litros (ambos países ubicados son los principales productores mundiales). En este contexto, el mayor consumo, recuperación de la capacidad adquisitiva, así como el mayor conocimiento vitivinícola, han impulsado una mayor demanda de vinos

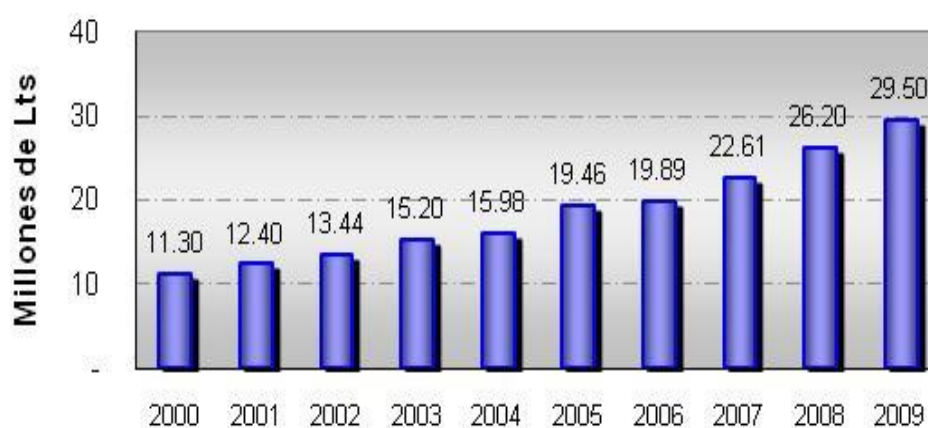


Figura 19. Producción nacional de vino

Nota. De “Comité de la Industria Vitivinícola.”, por Sociedad Nacional de Industrias, 2010. Recuperado el 20 de mayo de 2010, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite027/estadistica.htm>.

.El descenso de precios, principalmente de la oferta importada, y la mayor variedad de marcas en el mercado han impulsado levemente el mayor consumo de vinos a casi 1 litro al año por persona en el Perú. Sin embargo, esta cifra aún está muy por debajo de la de otros países cercanos como Chile, donde se consumen 15 litros per cápita, o Argentina que muestra un consumo de 29.2 litros per cápita; estas cifras distan incluso más de aquellas de los países consumidores tradicionales como Luxemburgo (63 litros), Francia e Italia (con más de 50 litros per cápita), o EE.UU. (con más de 10 litros per cápita) (Maximixe, 2009). En la Figura 20 se aprecia el porcentaje de vino que es consumido en el Perú, de acuerdo con su procedencia.

Cabe indicar que en 2008, la producción mundial de vino fue de 264 millones de hectolitros, esto es 5.7% menos que en 2007. Esto es consecuencia de la menor producción de vino en países que ostentan una importante participación en el mercado internacional, tales como Australia (-32.7%), Chile (-15.3%), y Francia (-11.9%) (Maximixe, 2009).

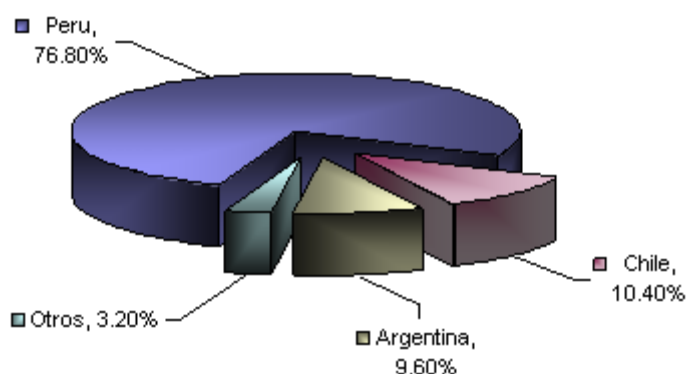


Figura 20. Consumo de vino por origen en el Perú (2008)

Nota. De “Vinos” obtenido de Maximixe, - Riesgos de Mercado (Maximixe, 2009)..

Por el lado de la demanda, medida a través de las importaciones, el crecimiento ha sido mayor, lo cual es un factor que, sumado a la menor producción de algunos abastecedores europeos, ha favorecido la expansión de otros países productores, como Argentina, Sudáfrica, Australia y Chile, los cuales se caracterizan por ofertar vinos jóvenes y por contar con condiciones climáticas favorables en sus zonas productoras. Todo esto les permite a dichos países obtener productos de calidad y bajo precio, los cuales gozan de gran aceptación en los mercados internacionales.

3.4 Situación Actual del Aceite de Pepita de Uva

El aceite de pepita de uva es producido en Argentina, principalmente, en las provincias de Mendoza y San Juan. Actualmente, las empresas más importantes dedicadas a este rubro son: (a) Olivi Hermanos, (b) Molinos Río de la Plata, y (c) ICI Argentina. Estas empresas adquieren la materia prima en las bodegas de la provincia. Según datos de la Dirección Nacional de Mercados de la Secretaría de la Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPYA), para el año 2008, la producción de aceite de pepita de uva se estimó en 3.500 TM anuales, y se exportó entre el 70% y el 80% a Chile, EE.UU., España, Italia,

Japón, Taiwán y México. Esto supuso cerca de US\$2,800 como valor de exportación, con un valor de US\$0,914 por tonelada métrica en precio FOB, tal como se aprecia en la Tabla 6. Asimismo, se observa que en 2002, el precio por tonelada métrica era de US\$801, lo que significa que en cinco años, el producto se revalorizó en más del 10% de su valor. La página Web de la empresa argentina Infocampo indica que las proyecciones para el consumo del aceite de pepita de uva deberían ser positivas, sobre todo, debido al aumento del uso de otros aceites vegetales para la producción de biodiesel.

Tabla 6

Exportaciones del Aceite de Pepita de Uva en Argentina

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Volumen (TM)						
Total	1,016	1,763	2,215	2,504	2,496	2,597	3,064
	Precio FOB						
TOTAL	801	787	921	1,182	905	912	914

Nota. De “Dirección Nacional de Alimentos. Informe Sector Oleaginosas.”, por Ministerio de Economía y Producción de Argentina, 2009. Recuperado el 28 de mayo de 2009, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/olea/coyun/lista/oleaginosos_33.pdf.

CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA

4.1 Análisis PESTEC

4.1.1 Análisis Político, Gubernamental y Legal

El presente análisis, con el objetivo de garantizar su comprensión, ha sido dividido en seis aspectos importantes; por su parte, la información ha sido concentrada en lo relacionado con el agro y con la industria oleaginosa.

1. Gobernabilidad

En el informe de 2008, referente a los Indicadores Mundiales de Gobernabilidad del Instituto del Banco Mundial (WBI), se presentan seis dimensiones fundamentales para la realización del buen gobierno. En cada una de estas dimensiones se ha llevado a cabo la evaluación del Perú mediante su comparación con otros países. Los resultados son los que indicados a continuación:

- a. **Voz y Responsabilidad:** Este aspecto se refiere a que los ciudadanos puedan participar en la elección de sus gobernantes, cuenten con libertad de prensa y libertad de expresión. En este punto, el Perú tiene un rango percentil de 49.0 sobre una cantidad de 209 países, lo cual supone una notable mejora si se le compara con las cifras del año 1998, período en el que se tenía un valor de 32.7. No obstante, esta cifra es aún baja si se la compara con la de otros países de la región, entre los cuales destacan Chile y Uruguay.
- b. **Estabilidad Política:** Se refiere a la probabilidad de que el Gobierno sea desestabilizado por medios violentos, inclusive a causa de terrorismo. Para este indicador, el Perú presenta el valor percentil de

20.2 de 209 países medidos, lo cual representa una mejora si se lo compara con el período 2004-2006, en el que se tenía un valor de 21.2 y 19.7, respectivamente. Sin embargo, aún se tiene una posición baja en comparación con otros países de la región, como Uruguay o Chile.

- c. **Eficacia del Gobierno:** Indica la calidad de los servicios públicos, la capacidad de la administración pública y su independencia frente a las presiones políticas. El Perú presenta un valor percentil de 37.9 de 212 países medidos. En la región destacan Chile y Uruguay, que tienen valores por encima de 70 (85.8 y 71.6, respectivamente).
- d. **Calidad Normativa:** Es la capacidad del Gobierno para establecer políticas y reglamentaciones adecuadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. El Perú ha obtenido un alto valor percentil de 57.8 de 207 países, lo que muestra un clima favorable para que los empresarios puedan invertir en Perú. Otros países de la región, como Uruguay y Colombia, también presentan altos valores (57.3 y 59.2, respectivamente); sin embargo, estas cifras están aún muy lejos de Chile, que presenta un valor de 91.3.
- e. **Imperio de Ley:** Indica el grado de confianza de los agentes económicos en las reglas de la sociedad y su nivel de acatamiento, así como la probabilidad de que se cometan delitos o actos de violencia. En esta dimensión, el Perú presenta un valor percentil de 26.7, el cual se ha mantenido constante durante los últimos años y ha superando, incluso, a Venezuela, Ecuador, Paraguay y Bolivia. Nuevamente,

Chile y Uruguay encabezan la lista de la región con valores de 88.1 y 63.3, respectivamente.

- f. Control de la Corrupción: Indica la medida en que es ejercido el poder público para beneficio privado, así como el control del Estado por minorías selectas e intereses privados. Desde 2005, el Perú ha venido mejorando y, actualmente, presenta un valor percentil de 47.8, por debajo de Chile, Uruguay, Brasil y Colombia.

Por su parte, países europeos, como Dinamarca, Suiza, Holanda, entre otros, poseen indicadores altos en casi todas las dimensiones presentadas; mientras que Somalia y Corea del Norte son los países que se encuentran al final en casi todas las dimensiones, según la relación indicada por el WBI. En Sudamérica, Chile y Uruguay presentan los indicadores más altos de la región; mientras que Venezuela y Bolivia tienen los valores más bajos en dimensiones como Estabilidad Política, Calidad Normativa e Imperio de la Ley, tal como se puede apreciar en la Figura 21.

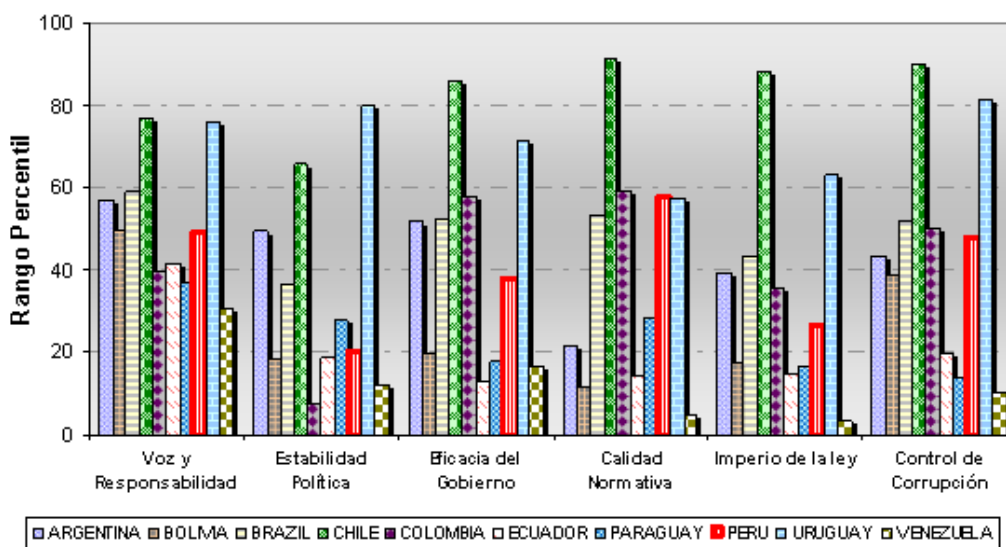


Figura 21. Informe de gobernabilidad de Sudamérica

Nota. De “Governance Matter 2009 - WorldWide Governance Indicators, 1996-2008.”, por World Bank Institute, 2008. Recuperado el 5 de octubre de 2008, de http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp

2. Marco Legal para la Inversión

La Constitución Política del Perú de 1993 contiene normas que garantizan un marco jurídico favorable para el desarrollo de la inversión privada en general y de la inversión extranjera en particular, tales como: (a) la libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico; (b) la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; (c) la definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica; (d) la libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y la lucha contra el abuso de la posición de dominio; (e) la libertad de contratar; (f) la facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridad mediante contratos ley; (g) la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera; (h) la posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales; (i) la garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera; y (j) la inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan una expropiación previo pago justipreciado, la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria y el reconocimiento que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios.

Las inversiones foráneas son permitidas sin restricciones en la gran mayoría de actividades económicas y no requieren de autorización previa por su condición de extranjera. Asimismo, la adquisición de acciones de propiedad de inversionistas nacionales es completamente permitida, tanto a través del mercado bursátil como mediante operaciones extrabursátiles.

El Perú, con la finalidad de apoyar las inversiones, ha creado la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN), la cual tiene las siguientes funciones: (a) proponer y ejecutar la política nacional de tratamiento a la inversión privada, en concordancia con los planes económicos y con la política de integración del Perú; (b) llevar el registro de la inversión extranjera; (c) tramitar y suscribir los convenios de estabilidad jurídica, bajo el régimen establecido por los Decretos Legislativos N° 662 y N° 757 (Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada); (d) promover la incorporación de la inversión privada en servicios y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas del Estado; y (e).presidir la comisión para la negociación de los convenios internacionales de inversión.

El Estado otorga garantías de estabilidad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros, así como a las empresas en las que invierten, mediante la suscripción de convenios que tienen carácter de contrato-ley y que están sujetas a las disposiciones generales sobre contratos establecidas en el Código Civil.

Las garantías que el Estado reconoce al inversionista son: (a) tratamiento de igualdad, por el cual la legislación nacional no discrimina a los inversionistas en empresas, en términos de su condición de nacional o extranjero; (b) estabilidad del régimen del Impuesto a la Renta aplicable al inversionista y vigente en el momento de la suscripción del convenio; y (c) estabilidad del régimen de libre disponibilidad de divisas y de remesa de utilidades, dividendos y regalías en el caso de capitales extranjeros. Del mismo modo, las garantías que el Estado reconoce a la empresa receptora de la inversión son: (a) estabilidad de los regímenes de contratación laboral vigentes en el momento de suscripción del

convenio; (b) estabilidad de los regímenes de promoción de exportaciones que sean aplicados en el momento de suscribirse el convenio; y (c) estabilidad del Régimen del Impuesto a la Renta.

De acuerdo con PROINVERSIÓN (2008), se han suscrito 31 convenios bilaterales de promoción y protección recíproca de inversiones con países de Asia, Europa y América Latina, además del Acuerdo de Promoción Comercial suscrito con EE.UU., así como el convenio con la Corporación de Inversión Privada para el Exterior (OPIC) para la emisión de coberturas de riesgo a las inversiones norteamericanas que se desarrollan en el Perú. Además, el Perú también es miembro del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y se ha adherido a la Convención Constitutiva del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI), así como a la Convención sobre el Reconocimiento y Ejecución de las Sentencias Arbitrales Extranjeras (Convención de Nueva York).

El gobierno ha declarado de interés prioritario la inversión y el desarrollo del sector agrario, razón por la cual ha establecido incentivos que son aplicables a las personas naturales o jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal. Asimismo, son beneficiarias, las personas naturales o jurídicas que realicen actividad agroindustrial, siempre que utilicen, principalmente, productos agropecuarios producidos directamente o adquiridos a las personas que desarrollan cultivo y/o crianzas en áreas determinadas, fuera de la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao. No están incluidas

las actividades agroindustriales relacionadas con trigo, tabaco, semillas oleaginosas, aceites y cerveza.

3. Régimen Tributario y Arancelario

El Régimen Tributario Peruano se encuentra compuesto, entre otros, por los siguientes impuestos: (a) Impuesto a la Renta; (b) Impuesto General a las Ventas; (c) Impuesto Selectivo al Consumo; (d) Impuesto Temporal a los Activos Netos; e (e) Impuesto a las Transacciones Financieras, además del régimen aduanero.

Los beneficios tributarios aplicables para el agro hasta el 31 de diciembre de 2021 son: (a) el Impuesto a la Renta se determinará al aplicar la tasa del 15% sobre la renta neta; (b) las personas jurídicas podrán depreciar, a razón del 20% anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego; y (c) durante la etapa preproductiva y durante un plazo máximo de cinco años, las personas naturales o jurídicas podrán recuperar anticipadamente el Impuesto General a las Ventas, pagado por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción.

Por su parte, los derechos arancelarios gravan la importación al país de mercancías extranjeras y se calculan sobre el valor CIF de la importación (derechos ad valorem CIF).

4. Descentralización

A continuación, se muestra un resumen de las principales leyes de descentralización, según PROINVERSIÓN (2008).

- a. Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783): Con esta ley se da inicio a la primera etapa del proceso de descentralización del país y se

desarrolla el Capítulo de la Constitución Política referente a este tema, el cual regula la estructura y organización del Estado en forma democrática, descentralizada y desconcentrada, correspondiente al Gobierno Central, gobiernos regionales y gobiernos locales. Asimismo, se definen las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. De otro lado, la norma antes citada regula la conformación de las regiones (en esta primera etapa se establecen los gobiernos regionales, los cuales se constituyen sobre la jurisdicción territorial de los departamentos del Perú) y municipalidades; fija las competencias exclusivas, compartidas y delegables de los tres niveles de gobierno y determina los bienes y recursos de los gobiernos regionales y locales; igualmente, regula las relaciones del Gobierno en sus distintos niveles.

- b. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867): Esta ley establece que los gobiernos regionales ejercen determinadas funciones generales con sujeción al ordenamiento jurídico establecido por la Constitución, la Ley de Bases de Descentralización y demás leyes de la República. Asimismo, desarrollan funciones específicas, sobre la base de las políticas regionales, las cuales son formuladas en concordancia con las políticas nacionales referentes a esta materia. En virtud de esta ley, los gobiernos regionales se encuentran facultados para promover proyectos de inversión privada en sus jurisdicciones territoriales y dentro del marco de sus funciones y competencias. Para tal efecto, pueden otorgar concesiones y celebrar toda clase de

contratos que busquen promover la inversión privada sobre recursos de propiedad regional. Sin embargo, la ley establece la posibilidad de que para ello, los gobiernos regionales puedan solicitar asistencia técnica a entidades especializadas, como es el caso de PROINVERSIÓN.

c. Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972): Esta ley sienta las bases, entre otros aspectos, para que los gobiernos locales puedan llevar adelante sus propios procesos de promoción de la inversión privada, tanto en lo referente a la venta de activos, arrendamiento o modalidades similares; como en lo concerniente a la entrega de concesiones de obras públicas de infraestructura y servicios públicos. Esto quiere decir que cada municipalidad está facultada legalmente para, de acuerdo con sus competencias y funciones, promover la ejecución de proyectos de inversión privada, sea de manera directa o con el apoyo técnico de PROINVERSIÓN.

d. Ley Marco de Promoción de la Inversión Descentralizada (Ley 28059): Esta ley establece el marco normativo para que el Estado, en sus tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), promueva la inversión descentralizada como herramienta para lograr el desarrollo integral, armónico y sostenible de cada región; ello en alianza estratégica con los gobiernos regionales, locales, la inversión privada y la sociedad civil.

5. Legislación Laboral

La legislación prevé distintas modalidades de contratación laboral, que incluyen contratos a plazo determinado de naturaleza temporal, accidental y de obra o servicio. Las empresas tienen la posibilidad de contratar trabajadores temporalmente, por intermedio de las Cooperativas de Fomento del Empleo y a través de las empresas de intermediación laboral. Mediante las modalidades formativas, las empresas pueden celebrar convenios que relacionan el aprendizaje teórico y práctico a través del desempeño de tareas programadas de capacitación y formación profesional.

El régimen laboral establece una jornada laboral de ocho (8) horas diarias o 48 horas semanales como máximo, para trabajadores mayores de 18 años. Es así que el trabajo en sobre tiempo debe ser recompensado con un recargo por convenir, el mismo que no podrá ser inferior al 25% del valor hora normal, para las primeras dos horas, ni menor al 35%, para las horas restantes. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de 24 horas consecutivas a la semana, así como a descanso en los días festivos reconocidos por la ley.

Los empleadores de la actividad agraria podrán contratar a su personal por períodos indeterminados o determinados. En este último caso, la duración de los contratos dependerá de la actividad agraria por desarrollar, con lo cual se podrán establecer jornadas de trabajo acumulativas en razón de la naturaleza especial de las labores, siempre que el número de horas trabajadas durante el plazo del contrato no exceda en promedio los límites máximos previstos por la Ley. Los pagos por sobretiempo procederán, únicamente, cuando se supere el referido promedio.

Se ha establecido un régimen laboral y de seguridad social especial que, entre otras, tiene las siguientes características: jornada laboral de cuatro (4) horas diarias, descanso vacacional de 15 días calendario e indemnización equivalente a 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180 remuneraciones. El aporte mensual al seguro de salud para los trabajadores de la actividad agraria estará a cargo del empleador y corresponderá al 4% de la remuneración mensual de cada trabajador.

6. Relación con los Organismos Públicos.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual - INDECOPI

Es el organismo encargado de promover una cultura de leal y honesta competencia, así como de proteger todas las formas de propiedad intelectual. Entre sus principales funciones se encuentran: (a) proteger al mercado de las prácticas monopólicas que resulten “controlistas” y restrictivas de la competencia, las cuales generan un abuso de posición de dominio en la producción y comercialización de bienes y en la prestación de servicios; así como de las prácticas que promuevan la competencia desleal, y de aquellas que afecten a los agentes del mercado y a los consumidores; (b) controlar y sancionar la aplicación de prácticas de *dumping* y subsidios; (c) ejercer la defensa del consumidor, así como velar por el cumplimiento de las normas que sancionan las prácticas contra la buena fe comercial; (d) defender las normas referidas al libre comercio y al control de las disposiciones que establecen restricciones para-arancelarias; así como, la revisión de los actos y disposiciones de las entidades de la Administración Pública, incluso del ámbito municipal o regional, que impongan

barreras burocráticas y que impidan u obstaculicen ilegal o irracionalmente el acceso o permanencia de los agentes económicos en el mercado; y (e) velar por la protección de los derechos de propiedad intelectual en todas sus manifestaciones, así como desempeñarse como oficina de registro de la propiedad intelectual.

Centro de Innovación Tecnológica de la Vid – CITEvid

El CITEvid es una institución especializada en vitivinicultura, que se constituye como un proyecto del Ministerio de la Producción, ejecutado con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI), el cual contribuye a mejorar la calidad, productividad, información e innovación para el desarrollo competitivo de las etapas de transformación y producción vitivinícola; asimismo, opera como promotor nacional e internacional del pisco. Esta organización trabaja en la cadena vitivinícola y pisquera desde las uvas pisqueras y las uvas de mesa, hasta su transformación en vinos, vinagres, pasas y pisco. Hasta la fecha, la intervención del CITEvid ha permitido avances significativos en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas relacionadas con este campo.

Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO)

Es una instancia de coordinación pública y privada, que reúne a los diversos productores, gremios, asociaciones e instituciones que desean promover, de manera integral, el desarrollo de la cadena productiva del pisco. Esta organización es presidida por la Dirección General de Industria del Ministerio de la Producción.

Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)

Es el órgano técnico normativo de los aspectos relacionados con el saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria y protección del ambiente, principalmente. De igual modo, norma y evalúa el proceso de salud ambiental en el sector.

Asimismo, existen instituciones no gubernamentales, como la Sociedad Nacional de Industria (SNI), que apoyan a los sectores productivos con diversos comités como: (a) Comité de la Industria Vitivinícola, que busca fortalecer las inversiones en ese sector, además de promover el desarrollo regional de las zonas productoras; y (b) Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados, que promueve el desarrollo y la defensa de la industria de aceites y grasas comestibles del país.

4.1.2 Análisis Económico y Financiero

En el plano internacional, la economía mundial ha continuado mostrando, en términos generales, una evolución positiva en lo que va del año 2010. Sin embargo, de acuerdo con diversos indicadores, la economía mundial viene mostrando una moderada desaceleración en el crecimiento que, a la vez, introduce mayor grado de incertidumbre sobre el escenario central. Según el reporte de proyecciones macroeconomicas del Scotiabank Las perspectivas de la economía mundial presentan un riesgo a la baja que podría incluso llevar a una nueva recesión en algunas economías desarrolladas. En la Tabla 7, pueden visualizarse la evolución del PBI en las principales economías mundiales.

Tabla 7

Evolución del PBI de las principales economías

País	2009				2010	
	I	II	III	IV	I	II
EE.UU.	-4.9	-0.7	1.6	5.0	3.7	1.6
Japón	-16.6	10.4	-1.0	4.1	5.0	1.5
Reino Unido	-9.0	-2.8	-1.0	1.7	1.3	4.9
Eurozona	-9.8	-0.3	1.6	0.5	1.3	3.9

Nota. De “Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas.”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2010. Recuperado el 29 de septiembre de 2010, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/setiembre/Reporte-de-Inflacion-Setiembre-2010.pdf>.

Actualmente, según el Scotiabank la economía peruana ha tenido una recuperación rápida y fuerte luego de la crisis internacional del 2008-2009. Esto se debe en parte al crecimiento liderado por la inversión. Los principales indicadores de la situación económica del Perú serán explicados a continuación.

1. Riesgo País

Durante el mes de julio de 2008, la agencia internacional calificadora de riesgo crediticio Standard & Poor's concedió al Perú el grado de inversión, con lo cual el país entró al exclusivo grupo, junto con Chile, México y Brasil, que ha recibido dicha calificación por parte de al menos dos agencias internacionales importantes. En abril de 2008, la corporación británica Fitch Ratings también otorgó al Perú este mismo grado. La calificación de grado de inversión es una buena señal respecto a la percepción de riesgo del Perú, sobre todo, en un contexto en el que existe un deterioro de la situación de riesgo en todo el ámbito mundial. En agosto de 2008, el Perú ingresó a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la cual, según el Director Ejecutivo de PROINVERSIÓN, David Lemor, otorga ventajas y beneficios tales

como la posibilidad de un trato equitativo para las inversiones peruanas en las naciones que la conforman (El Comercio, 2008).

2. Producto Bruto Interno (PBI)

El crecimiento del PBI de 6.1% en el primer trimestre del 2010 estuvo moderadamente por encima de lo esperado. Sin embargo, el crecimiento de marzo (8.8%), abril (9.3%) y mayo de 2010 (9.2%) ha sido bastante más alto de lo que se esperaba. Es probable que el crecimiento del PBI del segundo trimestre supere 9% (Scotiabank, 2010)

Por otro lado el BCRP estima un crecimiento del PBI de 8% dado el importante dinamismo mostrado por la actividad económica interna durante el primer semestre del año, en donde el el PBI y la demanda interna crecieron 8,2 y 11,1 por ciento, respectivamente.

Para los años siguientes se espera una tasa de crecimiento de la producción de 6,0 por ciento anual. Dicha proyección considera una tasa de crecimiento de la demanda interna superior a la del PBI, en base a una mayor expansión de la inversión privada y un menor crecimiento del gasto público (BCRP, 2010). En la figura 22 se muestra el crecimiento del PBI y las proyecciones para los próximos años.

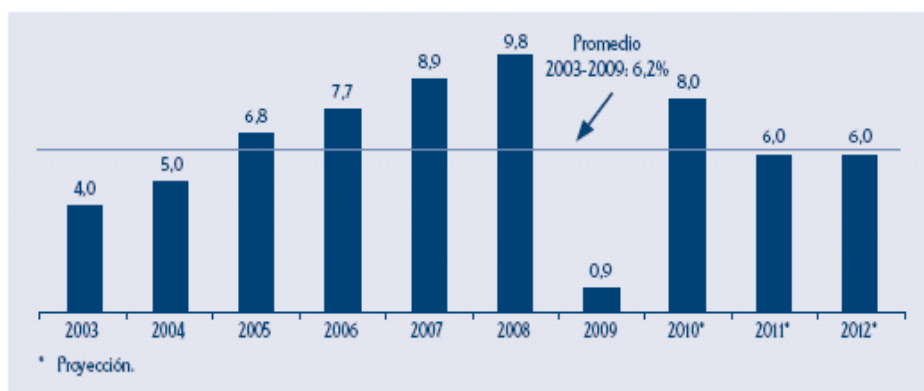


Figura 22. Tasa de crecimiento del PBI

Nota. De "Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas.", por Banco Central de

Reserva del Perú, 2010. Recuperado el 29 de setiembre de 2010, de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/setiembre/Reporte-de-Inflacion-Setiembre-2010.pdf>.

3. Tasa de Inflación

La inflación está aumentando, aunque en forma suave y acotada. Esta tendencia y la mejora en la demanda interna hace prever una inflación de 2.8% en el 2010 y 3.0% en el 2011 (Scotiabank 2010). Existe cierto riesgo de que la inflación supere el techo de 3.0% del rango objetivo del BCRP en los próximos años. Según el BCRP 2010, para que la inflación se vuelva un tema de mayor preocupación, tendría que haber un episodio significativo de inflación mundial. Sin embargo, el riesgo de una inflación mundial existe, si la sobreabundancia de liquidez mundial entra a los mercados de insumos, como los bienes agrícolas y petróleo, tal como ocurrió en el 2008, o si se da un debilitamiento significativo del dólar. Las expectativas de inflación de los agentes económicos para 2010 se han elevado. Para 2011 y 2012, en general, las expectativas de inflación dentro del rango meta, entre 2,0 y 3,0 por ciento (BCRP 2010).

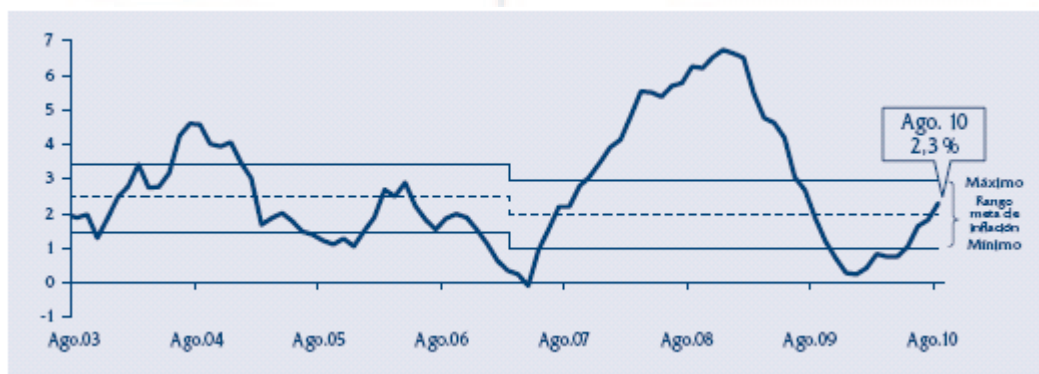


Figura 23. Evolución de la inflación

Nota. De “Reporte Especial: Proyecciones Macroeconomicas 2010-2011”, por el Scotiabank, 2010.

Recuperado el 29 de setiembre de 2010, de <http://www.scotiabank.com.pe/acercade/infoeconomica.shtml>

La mayor tasa inflacionaria se ha convertido en un incremento de las expectativas de inflación, las cuales, en el caso de los analistas económicos, aumentaron de 3.0% a 4.0% para 2008, de 2.5% a 3.0% para 2009 y de 2.1% a 2.5% para el año 2010 (BCRP, 2008).

4. Mercado Cambiario

El tipo de cambio se viene apreciando desde el año 2003. De acuerdo al Scotiabank (2010), es una apreciación estructural que se basa en la fortaleza de las cuentas externas y el proceso interno de desdolarización. La propia apreciación del sol ha contribuido a reducir el rol del dólar como reserva de valor. Estos factores persisten actualmente. Entre junio y la primera quincena de setiembre de 2010, el tipo de cambio nominal promedio se apreció 1,6 por ciento. En consecuencia, se proyecta que el tipo de cambio se continúe apreciando, llegando a S/. 2.75 para fines del 2010.

Desde el 18 de junio el BCRP reinició las compras de moneda extranjera en el mercado cambiario, adquiriendo hasta el 15 de setiembre US\$ 5 082 millones en Mesa de Negociación. Hasta agosto 2010, el BCRP ha acumulado compras por US\$ 7 736 millones.

El BCRP ha venido mostrando una preocupación particular por la estabilidad cambiaria. Las intervenciones del BCRP comprando y vendiendo dólares han suavizado la apreciación cambiaria en lo que va del 2010. En la Figura 24 se muestra la evolución del tipo de cambio nominal en los últimos años.

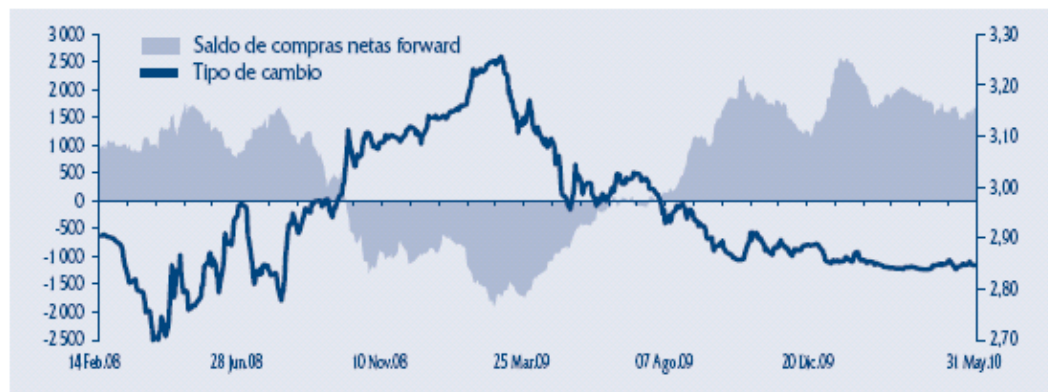


Figura 24. Evolución del tipo de cambio nominal

Nota. De “Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas.”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2010. Recuperado el 29 de setiembre de 2010, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/junio/Reporte-de-Inflacion-Junio-2010.pdf>

5. Proyecciones Económicas y Financieras

De acuerdo al Scotiabank (2010), en vista de la aceleración de la economía peruana en lo que va del año, la proyección de crecimiento del PBI es de 8.0% para el 2010. La demanda interna liderará el crecimiento, con una tasa de 8.9%, luego de caer 2.9% en el 2009. El crecimiento de la inversión privada es alto. Se estima que la inversión privada continuará siendo el motor de la economía en el 2010 y 2012. Se proyecta una inversión privada creciendo a tasas de dos dígitos en los próximos años, 14.6% en el 2010 y 10% en el 2011 (Scotiabank 2010).

Los sectores que liderarán el crecimiento son los que están más vinculados a la inversión y a la demanda interna: construcción, servicios, comercio y manufactura no primaria. Una de las preocupaciones al inicio de la crisis financiera internacional era si se iba a romper el círculo virtuoso, que se había generado desde el 2004 en el Perú, en que la inversión creaba empleo, el cual, a su vez, incentivaba el consumo. Al parecer este círculo se está reestableciendo. Con el PBI creciendo 8.0% en el 2010 y 5.4% en el 2011, el empleo deberá crecer más

de 5% en el 2010 y algo menos de 5% en el 2011 (BCRP, 2010). Son niveles de crecimiento favorables comparados con el incremento de 1.3% en el 2009, pero aún por debajo de los niveles de alrededor de 8% en los años previos a la crisis global. El mayor riesgo que enfrenta la economía peruana actualmente es el externo. Recordemos que el Perú tuvo su mayor crecimiento justo antes de desacelerar a fines del 2008 por la crisis mundial.

4.1.3 Análisis Social, Cultural y Demográfico

1. Población y Tasa de Crecimiento Poblacional

De acuerdo con el Censo Nacional de 2007, el Perú tiene una población de 28.22 millones de habitantes, lo cual representa un crecimiento acumulado de 24.7% (5.58 millones) desde el censo de 1993, lo cual constituye un crecimiento anual promedio de 1.6%. Según los indicadores demográficos del INEI, la población urbana, que representa el 75.9%, está concentrada, principalmente, en la Costa Centro y Norte del país. La población rural, está dispersa en la Sierra Sur, Sierra Norte y en la Selva (ver Figura 25).

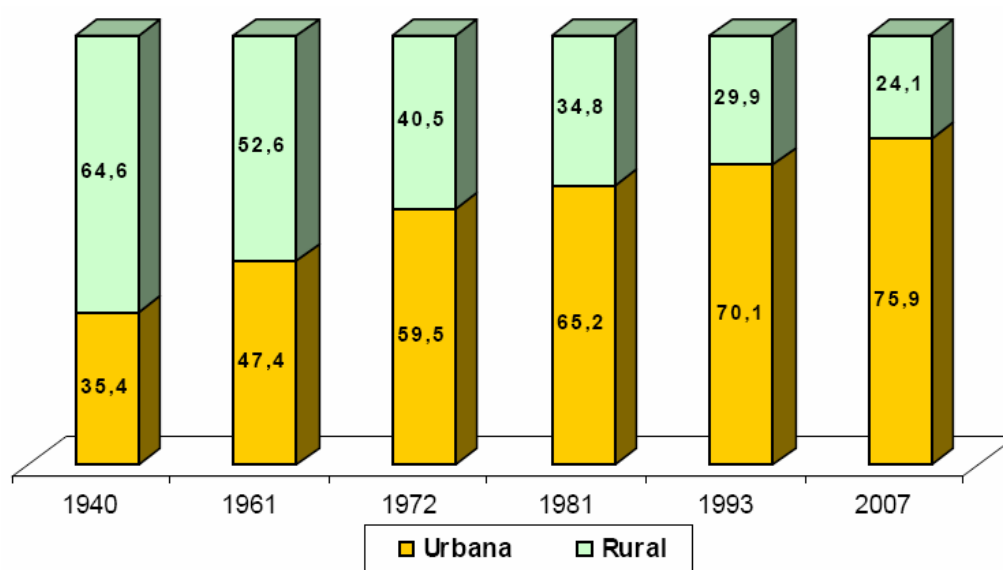


Figura 25. Población censada por área urbana y rural

Nota. De “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008b. Lima.

La población urbana y rural del país se ha incrementado en proporciones diferentes. La población urbana censada se incrementó en 34.6%, entre 1993 y 2007; esto es, a un promedio de 382,293 personas por año, lo que significa una tasa promedio anual de 2.1%. La población rural censada aumentó en 0.3% en el período intercensal, a un promedio de 1,346 personas por año, lo cual representa una tasa promedio anual de 0,02%. Estas cifras indican que, en el Perú, el proceso de concentración poblacional se orienta, particularmente, a los centros poblados urbanos. Así también, la mayor densidad de la población se encuentra en los departamentos de la Costa Norte, Ica y Junín, según se puede observar en la Figura 26.

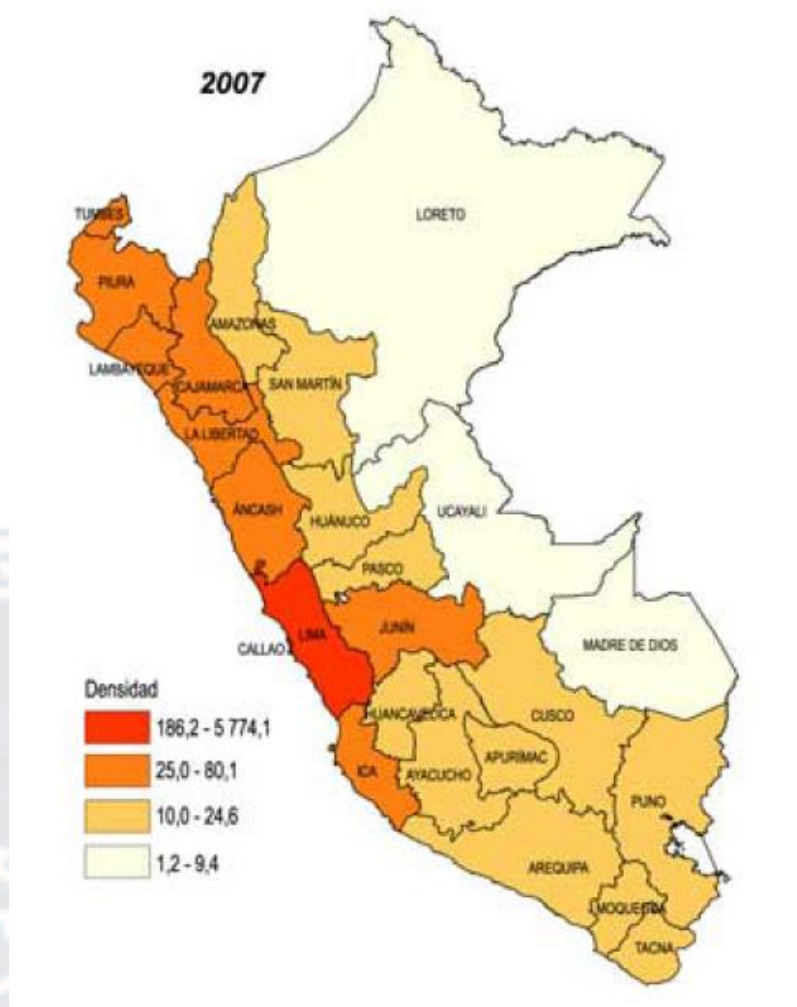


Figura 26. Densidad poblacional por departamento

Nota. De “Perú en cifras: Indicadores Económicos- Producción.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado el 16 de Junio de 2009, de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/info/pro014.htm>.

El incremento de la población, medido por la tasa de crecimiento promedio anual, refiere que la población ha manifestado un crecimiento promedio anual de 1.6% para el período 1993–2007, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años. Entre los censos de 1981 y 1993, el crecimiento poblacional fue de 2.0% por año; este nivel fue mayor en el período intercensal 1972–1981, tal como se puede observar en la Figura 27.

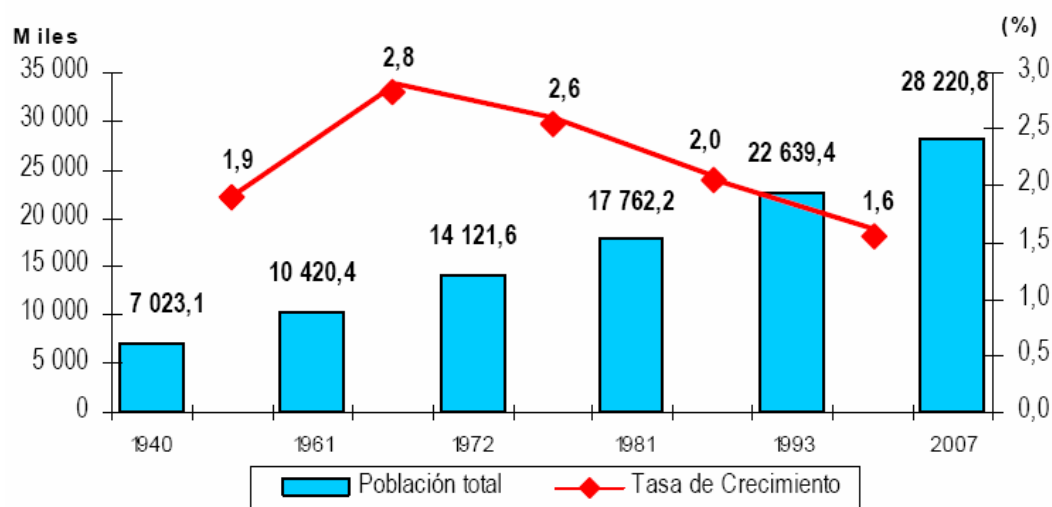


Figura 27. Población total y tasa de crecimiento promedio anual

Nota. De “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008c. Lima.

2. Tasa de Empleo

Según el informe de Perfil Sociodemográfico del Perú del INEI, la Población en Edad de Trabajar (PET), de 14 y más años de edad, es de 19'651,482 personas, distribuidas en 78.27% en el área urbana (en los departamentos de Lima, La Libertad y Piura) y 21.73% en el área rural, concentradas, principalmente, en los departamentos de Cajamarca, Puno y Cusco. Por su parte, la Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 10'640,643 personas –esta cifra representa el 54.14% del PET (en promedio, la PEA es el 50% del PET)–, de las cuales el 64.65% está conformado por hombres y el 35.34% por mujeres. La proporción de la PEA que carece de instrucción alguna, o que únicamente tiene estudios iniciales, ha disminuido hasta alcanzar valores bajos (ver Figura 28), lo cual ha mejorado los índices del censo de 1993. La PEA está conformada, mayormente, por personas entre los 14 y 39 años (60% de la PEA), y se concentra en la zona urbana (80.2% de la PEA).

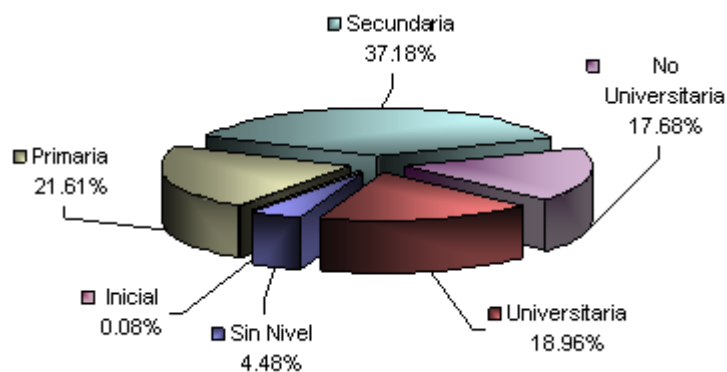


Figura 28. PEA según el nivel educativo en el Perú

Nota. De “Información Económica.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2008a. Recuperado el 26 de octubre de 2008, de <http://www1.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>.

Del total de personas que conforman la PEA, aproximadamente el 95.14% se encuentra en situación de ocupado; mientras que el 4.86% está como desocupado. De las personas ocupadas, el 79.95% se concentra en el área urbana; en tanto que el 20.06% está en el área rural. La población del departamento de Ica contribuye con un 2.72% a la PEA; de esta cifra, el 95.77% está compuesto por personas ocupadas. En Ica, el 89.48% de la PEA corresponde a la zona urbana: el 45.20% tiene educación secundaria y el 40.02% educación superior.

En junio de 2008, el empleo formal creció 9.5% en las empresas con 10 y más trabajadores, respecto a junio de 2007. Este aumento es parte de 72 meses de crecimiento continuo del empleo. En Lima, el incremento fue de 9.6%, mientras que en el resto urbano fue de 8.9%; Chíncha fue la provincia con mayor incremento (21.8%), seguida de Paita (18.3%) y Huancayo (17.6%) (MINTRA, 2008). Según el MINTRA, los sectores que más favorecieron este crecimiento fueron el comercio (14.9%) y servicios (10.1%). Así también, el MINTRA indicó que el 30% de los asalariados trabajó en empresas de 10 a 49 trabajadores, en tanto que el 70% restante permaneció empleado en las empresas de 50 a más

trabajadores. En suma, el empleo en la gran empresa crece de manera sostenida a una tasa mayor que la registrada por la pequeña empresa.

En el mismo informe estadístico mensual del MTPE se observa, además, que en la zona de Ica, el crecimiento del empleo en agosto llegó a 2.9%, respecto a julio de 2007. Esto se debió al crecimiento en la elaboración de conservas de espárragos, frutas, entre otros, lo cual corresponde al sector industria (12.3%); y al incremento de empresas dedicadas al cultivo de la vid en el sector extractivo (1.4%), en perjuicio del sector servicios, que bajó 6.9%. Cabe destacar que la variación anual en Lima Metropolitana fue de 8.7%, y en el resto urbano de 7.4%. Sin embargo, estas cifras serían notoriamente afectadas por el terremoto ocurrido el 15 de agosto de 2007. En agosto de 2007, la rotación laboral en el Perú urbano fue de 4.1%. Esto fue consecuencia de la variación de la producción y de la demanda. Es así que los sectores con mayor rotación fueron el extractivo (en 5.2%), la industria (en 4.4%) y el comercio (en 4.1%), ello debido, sobre todo, a la implementación de cambios tecnológicos y administrativos que surgieron en las empresas de los distintos sectores. En la Figura 29 se muestra cómo afectó la rotación laboral a los principales sectores, según el ámbito geográfico.

c. Hábitos de Consumo Respecto al Aceite

El aceite es un producto fundamental para el hogar y es parte de la canasta alimentaria de la población. Según el ámbito geográfico, tendrá un porcentaje diferente en la composición de la canasta, por ejemplo, Lima Metropolitana es la zona que presenta el valor más bajo en comparación con otras regiones (véase la Tabla 8). Este bajo porcentaje presentado en Lima Metropolitana se debe, principalmente, al mayor poder adquisitivo de su población.

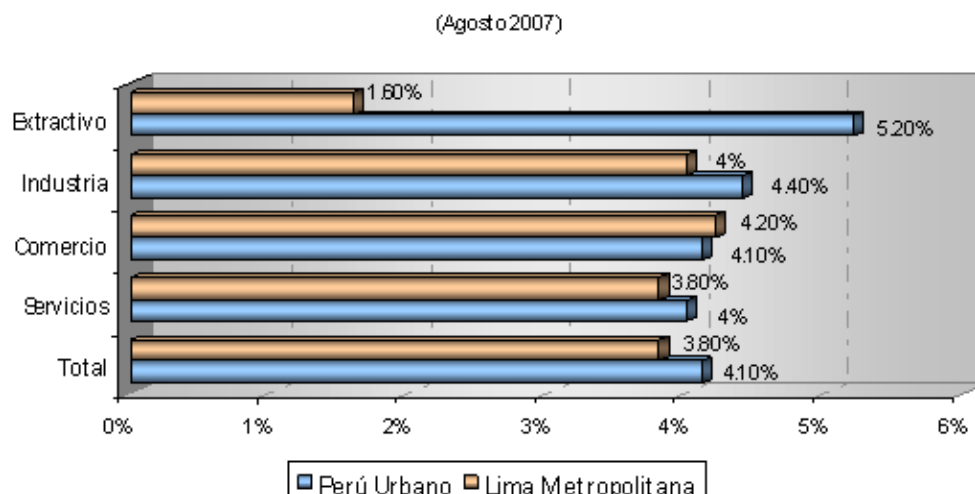


Figura 29. Tasa de rotación de los sectores económicos

Nota. De “Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional. Informe estadístico mensual, 135.”, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2007. Recuperado el 26 de octubre de 2007, de <http://www.mintra.gob.pe>.

Debido a que el aceite es un producto importante, las personas deberán distribuir sus gastos para adquirir este producto, aunque su distribución dependerá del poder adquisitivo que posea la población, así como de la baja elasticidad ingreso de la demanda que ofrece este producto.

4.1.4 Análisis Tecnológico

En el contexto de la globalización, las actividades que fomentan la innovación tecnológica son fundamentales en toda concepción moderna del Estado. En tal sentido, han surgido nuevos patrones competitivos, nuevos conceptos de organización y nuevas tecnologías. En este entorno, los países más eficientes son aquellos que modelan el entorno de la empresa en función de los nuevos requerimientos.

Tabla 8

Composición del Aceite en la Canasta Alimentaria

Ámbito geográfico	Porcentaje
-------------------	------------

Costa rural	32.00%
Costa urbana	26.80%
Lima Metropolitana	16.60%
Selva rural	26.40%
Selva urbana	28.40%
Sierra rural	23.80%
Sierra urbana	22.80%

Nota. De “Perú en cifras: Indicadores Económicos- Producción.”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado el 5 de febrero de 2008, de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro014.htm>.

Desafortunadamente para el Perú, la innovación tecnológica aún no alcanza los parámetros del entorno global. Según el informe internacional de competitividad de 2007, dentro de una muestra de 104 países, el Perú ocupa el puesto 86 en el índice de competitividad global para el crecimiento, que sirve para analizar el potencial de las economías del mundo para obtener un crecimiento económico sostenido en el mediano y largo plazo. El índice está basado en tres componentes centrales: (a) el entorno macroeconómico, (b) la calidad de las instituciones públicas, y (c) la tecnología.

Debido a la política general del gobierno actual, en el sector agrario se está fomentando la promoción de cadenas productivas. Estos programas definen las actividades agrarias que deben ser priorizadas por cada región, pero también deben definir las estrategias de intervención de cada uno de los actores, así como las acciones específicas en cada uno de los cuatro componentes considerados en la medición de competitividad en el desarrollo de los agronegocios en el ámbito mundial: (a) generación y disseminación de tecnología, (b) financiamiento, (c)

valor agregado, y (d) gestión de negocios y comercialización de productos (Salas, 2006).

La institución más sólida en materia de investigación y desarrollo es el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA). Ahora, también existe el proyecto INCAGRO - financiado por el Banco Mundial-, el cual promueve fondos concursables de proyectos de investigación estratégica, adaptativa y capacitación e información agraria. Desafortunadamente, financia proyectos pequeños con un impacto restringido, generalmente por estar desarticulados con las fases de gestión y comercialización de los negocios agrarios, que finalmente son los que deben capitalizar las innovaciones tecnológicas.

Asimismo, existen otras instituciones enfocadas en actividades de investigación y desarrollo. Entre ellas destacan las universidades públicas vinculadas al sector, que concentran su enfoque en la parte académica y formativa, pero que no están vinculadas a la actividad comercial privada. Por esta razón, el impacto de sus resultados es muy relativo, con excepción de algunas variedades generadas por la Universidad Nacional Agraria - La Molina.

De otro lado, están los Centros de Innovación Tecnológica (CITE), promovidos por el Ministerio de la Producción y estructurados por actividad productiva. Estos centros, si bien involucran a actores de la empresa privada en sus directorios, no han logrado consolidar equipos técnicos y de gestión que les permitan ser competitivos como instituciones en el mercado tecnológico. En menor escala, participan también las asociaciones de productores y/o

exportadores, tales como las promovidas por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), las cuales son de alcance limitado y se circunscriben, generalmente, a un ámbito específico de productores. Finalmente, están los esfuerzos privados ejercidos por algunas empresas independientes que tienen acceso a la innovación mediante tecnología adaptada importada. Prácticamente, estas empresas mantienen la propiedad sobre el *know-how* adquirido, lo cual conlleva a una escasa difusión.

Un sector tan prometedor como el de la agroindustria necesita de las nuevas tecnologías y de la innovación para alcanzar mayor desarrollo. Eso lo ha entendido bien el Ministerio de la Producción que, a través de los CITE, apoya a las cadenas productivas de este sector. El pisco, los mangos o las hierbas aromáticas son solo algunos ejemplos de cómo la tecnología puede darle mayor valor agregado y competitividad a los productos nacionales para ingresar con mayor éxito en el mercado local e internacional.

En este contexto, las CITEs pretenden ser socios tecnológicos de las empresas y de sus áreas de investigación y desarrollo. Con ello se busca elevar la capacidad de innovación y alcanzar mayor competitividad y productividad. Cada CITE es un punto de encuentro entre el Estado, la academia y la empresa privada que se articula con el resto de elementos de cada cadena productiva; como lo son los gremios empresariales, universidades, instituciones, organismos no gubernamentales, gobiernos locales o regionales y otras entidades públicas y privadas.

La misión de los CITE es poner en marcha un proceso permanente de innovación, que genere mayor valor agregado y oferta competitiva exportable. De esta manera, se busca lograr el avance sistemático de la productividad nacional, así como contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo integral, incluyente y descentralizado de las cadenas productivas que atienden.

4.1.5 Análisis Ecológico – Ambiental

1. Protección del Medio Ambiente

Con la finalidad de proteger el medio ambiente, se han firmado varios acuerdos entre las diversas naciones del mundo, tales como el Protocolo de Montreal, que entró en vigor el 1 de enero de 1989, mediante el cual las naciones se comprometieron a reducir o limitar las emisiones de gases que deterioran o agotan la capa de ozono. Actualmente, una de las mayores preocupaciones mundiales es el fenómeno del calentamiento global.

El exceso de emisiones en la atmósfera de gases como dióxido de carbono (CO_2), gas metano (CH_4), óxido nitroso (N_2O), entre otras, está produciendo una capa traslúcida en la atmósfera que impide que la radiación solar no pueda salir durante la noche. Este fenómeno se denomina el efecto invernadero, que es la principal causa del calentamiento global, fenómeno que produce sequías, inundaciones, deshielos; es decir, un desorden medioambiental. Si no se controla este desorden, se tiene el gran riesgo de alterar permanentemente el ecosistema, lo cual acarreará la pérdida de especies animales (algunas en peligro de extinción) y vegetales, además de ocasionar rebrotes de enfermedades, como la malaria, el dengue, entre otras (Gore, 2006).

Frente a esta problemática, fue firmado, en 1997, el Protocolo de Kyoto, que es un acuerdo que compromete a las naciones suscriptoras a la reducción de emisiones de CO₂ en un 5%, en comparación con el año 1990, para los años comprendidos entre 2008 y 2012. Es así que los países buscan formas alternativas de energía que les permitan llevar a cabo esta reducción, para lo cual se enfocan en la producción y en investigaciones más especializadas en torno a los biocombustibles, principalmente en la Unión Europea (Guerra, 2007).

Actualmente, las alternativas comerciales más usadas son el bioetanol y biodiesel. La diferencia entre ellos es el destino de su uso: mientras que el bioetanol es producido como combustible para autos a gasolina, el biodiesel es utilizado para autos a diesel (Guerra, 2007).

Desde el punto de vista de la contaminación ambiental propiamente dicha, la agroexportación es una actividad muy limpia, porque no son solamente los gobiernos los que exigen procesos sanitarios y ambientales impecables, sino también los clientes. Es así que la agricultura de exportación muestra una tendencia hacia lo orgánico.

Según Fernando Cillóniz, agricultor y consultor en temas de agroexportación, el impacto ocasionado por el agro en el medio ambiente se concentra en el uso intensivo del agua.

Estas son actividades que demandan mucha agua y, en casos como Ica y Chavimochic (La Libertad), la agricultura ha crecido tanto que está disminuyendo la napa freática. El acuífero de Ica se está agotando, y en el caso de Chavimochic, ya se está hablando de perforar pozos porque el agua del río Santa no alcanza para

estas actividades. Entonces, el impacto que tiene la agricultura de exportación está en el uso intensivo del agua. En consecuencia, el desafío es encontrar un balance para que el agua no se agote (Cillóniz, 2007).

2. Manejo de Desperdicios y Desechos

La inmensa producción de residuos que supone la actividad normal del hombre sobre el planeta es uno de los principales problemas actuales. Estos residuos provocan una progresiva degradación del ecosistema, la cual puede llegar a ser, en algunos casos, irreversible. Por ello, se hace necesaria la búsqueda de procesos que permitan la eliminación controlada de los mismos.

Algunos de estos residuos, procedentes de todo tipo de industrias y actividades, no deben ser eliminados sin control, ya que podrían ser utilizados para diversas aplicaciones, con lo cual se podría obtenerse importantes rentabilidades económicas.

Por ello, es necesario plantear la búsqueda de usos alternativos para estos residuos y no solamente su eliminación efectiva e inocua, debido a que esta posibilidad, además de evitar trastornos medioambientales, crea nuevas fuentes de riqueza que aportan una mayor rentabilidad al proceso industrial de partida. Además, se ha de tener en cuenta que una rentabilización de la gestión de los residuos generaría nuevas industrias de todo tipo, con las consiguientes ventajas sociales que ello reportaría.

Sin embargo, es un hecho evidente que, a pesar de que todas estas ventajas económicas y social medioambientales potencialmente generadas por el aprovechamiento industrial de los residuos, estas no se corresponden con el nivel

de investigación y desarrollo existente en este campo, particularmente en el Perú. Esto se debe, sobre todo, a que los posibles desarrollos que pudieran producirse en este subsector exigen que se asuman considerables riesgos técnicos y económicos por parte de los agentes industriales interesados en ellos.

Aunque los residuos pueden provenir de cualquier actividad, desde el punto de vista de su utilización industrial, los más importantes son los que poseen un origen animal o vegetal, y que se engloban bajo el término biomasa residual.

La biomasa no es más que materia orgánica no fósil, en la cual la radiación solar ha reducido el hidrógeno y el carbono mediante el proceso básico de la fotosíntesis, lo cual permite que pueda haber un aprovechamiento de tipo químico-industrial y, sobre todo, energético. Esta biomasa, debido a los procesos de conversión a los que se ve sometida, origina una serie de materiales a los que se considera residuos, pues no poseen valor económico alguno en el contexto en el que son generados.

Existen dos estrategias posibles para el aprovechamiento de la biomasa residual. La primera de ellas consiste en desarrollar, a partir de ella, derivados que puedan insertarse en las cadenas de producción y en mercados ya existentes. La segunda implica el desarrollo de nuevas tecnologías de aprovechamiento del propio residuo como tal.

El principal subproducto de la industria vitivinícola y pisquera es el orujo de uva, constituido por restos de raspón, piel y pepitas de uva. Este subproducto se destina, fundamentalmente, a la obtención de alcohol vínico o aguardiente, el cual se obtiene mucho más fácilmente por destilación de los excedentes de vino

existentes. Una vía alternativa de aprovechamiento industrial del mismo consiste en la extracción del aceite contenido en las pepitas de uva.

Su utilización puede generar la implantación de industrias dedicadas a su transformación, con la consiguiente creación de puestos de trabajo; además de ello, la transformación de estos subproductos originaría un retraso y una disminución del volumen de residuos contaminantes que se vierten en el entorno, lo cual significaría beneficios potenciales para el medioambiente.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz ha sido planteada desde el enfoque de la industria del aceite de pepita de uva, y se ha tomado como criterios para su elaboración la información recopilada en las entrevistas realizadas a los especialistas de las industrias oleaginosa, pisquera y vitivinícola. El resultado de la matriz se encuentra representado en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
Volatilidad del precio internacional de la soya, utilizado como insumo de los aceites vegetales, que podría incrementar el precio de estos aceites.	0.06	2	0.13
Volumen de producción en ascenso del vino y pisco, que ponen a disposición del sector mayor materia prima (pepita de uva).	0.13	2	0.25
Los residuos dejados por la industria del pisco y vino no son utilizados adecuadamente. Se pueden capitalizar las pepas para utilizar como materia prima en esta industria.	0.16	2	0.31
Incremento del ingreso per cápita y aumento del poder adquisitivo de la población, destinado a productos de mayor calidad y cuidado personal.	0.09	1	0.09
Tendencia del mercado a adquirir aceites beneficiosos para la salud, de mayor calidad y mejor sabor.	0.13	1	0.13
Total oportunidades	0.56		0.91
Amenazas			
Falta de vínculo de cooperación entre empresas afines al sector que impidan o limiten su desarrollo.	0.09	1	0.09
Incertidumbre de la economía mundial y el aumento de la inflación, que pueda ocasionar una disminución en la oferta de los productos premium.	0.06	1	0.06
Riesgo de desastres naturales, factores climáticos negativos (Fenómeno del Niño) o escasez de agua, que pueden afectar el desarrollo de la región o impactar en la obtención de la materia prima, respectivamente.	0.06	1	0.06
Volatilidad del costo de combustibles que generen un aumento en los costos de transporte y obtención de la materia prima.	0.09	1	0.13
Aparición de nuevas plagas que afecten la obtención de materia prima (pepita de uva).	0.06	2	0.13
Reducción de aranceles que favorezcan el ingreso de aceites importados a menor precio	0.06	2	0.13
Total amenazas	0.44		0.56
Total	1.00		1.47

4.3 La Estructura del Sector Industrial

4.3.1 Aceite de Oliva

El aceite de oliva es aquel que se obtiene a partir de la parte comestible de las aceitunas. Los de mejor calidad son los aceites vírgenes o extra vírgenes, los cuales son obtenidos por métodos físicos (por prensado de las aceitunas) y, entre

ellos, los que se obtienen del primer prensado, es decir, los de primera presión en frío. El hecho de que sean elaborados sin la incorporación de productos químicos es una de las razones de su calidad y también de su mayor costo, en comparación con el resto. Existen algunos aceites de oliva llamados puros o 100% puros, que son los formados por la mezcla del aceite de oliva virgen y del refinado. Según el gusto, se clasifican en: (a) livianos, por su sabor más suave; (b) moderados o clásicos; y (c) los semifrutados, frutados o fuertes, con intenso sabor a aceituna.

Los mayores productores de aceite de oliva son los países europeos: el mayor productor es España y el mayor exportador Italia (Crosby & Casilla; 2006; FAO, 2010), tal como se ve en la Tabla 10, donde se muestran los valores de producción y exportación de los principales productores.

Las principales características del mercado mundial del aceite de oliva son: (a) es un mercado en el que solo un 20% de la producción es comercializado internacionalmente; (b) es un mercado con precio base aproximado de 2 €/L; y (c) existe una polarización muy marcada en el tipo de producto ofertado (MINAG, 2006).

La polarización del producto en aceite de oliva está en España, que ofrece un aceite puro de oliva, y en Italia y Grecia, que producen aceite de oliva virgen. Como consecuencia de esta polarización, cuando la oferta del aceite para refinar es escasa en España, el precio base es aplicado a los aceites de mala calidad y, por ello, el mercado se distorsiona aún más.

Tabla 10

Producción y Exportación de los Principales Países Europeos

País	2008-2009
------	-----------

	Producción TM	Exportación TM
España	1'199,200.00	620,772.00
Italia	587,700.00	291,074.00
Grecia	332,600.00	96,108.00
Siria	168,163.00	74,366.00
Túnez	150,000.00	172,613.00
Turquía	143,000.00	40,139
Total Mundial	2'907,985.00	1'391,718.00

Nota. De Resumen”, por Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2010. Recuperado el 04

de octubre de 2010 de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>

Según el MINAG (2006), las principales perspectivas del aceite de oliva para el año 2016 son: (a) la reducción de la producción mundial, causada por las temperaturas extremas del invierno y las sequías; España sería el país más afectado, con una posible reducción de la cosecha de 40% a 70% de lo normal; (b) un posible desabastecimiento y falta de stock para las necesidades de enlace; y (c) aumento de los precios de los aceites vírgenes extras y refinados.

Las características productivas y los problemas que enfrentan los productores en todo el mundo son: (a) grandes superficies productivas; (b) la densidad de plantación varía entre 250 y 1000 plantas/Ha; (c) todas las plantaciones tienen riego presurizado (goteo); (d) los árboles son de una variedad seleccionada; (e) el material genético es de origen conocido; (f) las plantas comienzan a producir al tercer año de haber sido plantadas; (g) el diseño de las plantaciones está orientado a la implementación de la cosecha mecánica; (h) la producción estimada es de 10-12 TM/Ha; (i) hay zonas que sufren grandes problemas de heladas y granizo; (j) no todas las plantaciones tienen acceso a la energía eléctrica; (k) en algunos sectores llueve durante la cosecha; y (l) aún existen problemas en el manejo agronómico.

En el mercado peruano, el aceite de oliva no es un producto de consumo masivo debido a su alto precio y a la falta de hábito de consumo. Es considerado

dentro de los aceites premium, aunque también compite con el resto de aceites vegetales (soya, girasol, maíz). Durante los últimos años, la producción nacional de aceite de oliva ha aumentado; asimismo, las ventas de aceite de oliva importado se han incrementado, del mismo modo que la venta de producción nacional. En 2006, las ventas totales de aceite de oliva llegaron a 600 TM, tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

Producción y Venta de Aceite de Oliva

Año	Aceite de oliva			
	Producción nacional (TM)	Venta aceite nacional (TM)	Venta aceite importado (TM)	Venta total (TM)
2003	214	261		
2004	267	299		
2005	389	307	189	496
2006	943	295	173	468
2007	228	231	220	451
2008	479	326	274	600

Nota. De “Dirección Nacional de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura.”, por Ministerio de Agricultura, 2006, recuperado el 15 de agosto de 2008, de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.

Por su parte, las exportaciones de aceite de oliva también se han incrementado durante los últimos años. En el caso de las importaciones, éstas mostraron un crecimiento mayor en mayo y junio de 2008, ello como consecuencia de la derogación de la resolución 050-2003-INDECOPI/CDS, en mayo de ese mismo año. Esta resolución impuso una sobretasa al aceite de oliva importado de los países de la Comunidad Europea debido a presuntas prácticas *dumping*. En la Tabla 12 puede apreciarse la evolución de las exportaciones de este aceite en el período 2004–2007.

Tabla 12

Exportaciones del Aceite de Oliva

Año	Exportaciones	
	TM	Miles US\$
2005	108.5	292.5
2006	112.9	360.1
2007	67.1	243.9

Nota. De “Dirección Nacional de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura.”, por Ministerio de

Agricultura, 2006, recuperado el 15 de agosto de 2008, de

http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.

Cada día, la población muestra un mayor interés por todo lo relacionado con la salud y, poco a poco, los consumidores han reconocido las propiedades nutricionales del aceite de oliva. Según la Scientific Psychic (2008), el aceite de pepita de uva presenta grandes concentraciones de Omega 6 y contiene mejores proporciones en ácidos grasos esenciales, como los ácidos monoinsaturados y Omega 6 y Omega 3, que no son producidos por el ser humano. En la Tabla 13 se muestra la composición de los principales aceites que son consumidos por el ser humano.

Tabla 13

Composición porcentual de Ácidos Grasos y Aceites Comestibles

Tipo de Aceite	Proporción Insat/ Satur	Saturados	Mono- insaturados	Poliinsaturados	
				Omega 6	Omega 3
Aceite de Almendra	9.7	9	69	17	-
Aceite de Canola	15.7	6	62	22	10
Aceite de Coco	0.1	83	6	2	-
Aceite de Maíz	6.7	13	28	58	1
Aceite de Algodón	2.8	26	19	54	1
Aceite de Linaza	9	10	21	16	53
Aceite de Pepita de Uva	7.3	12	15	73	-
Aceite de Oliva	4.6	16	71	10	1
Aceite de Palma	1	50	40	10	-
Aceite de Cártamo	10.1	9	13	78	-
Aceite de Sésamo	6.6	13	41	45	-
Aceite de Soja	5.7	15	24	54	7
Aceite de Girasol	7.3	12	19	68	1

Nota. Los porcentajes pueden no sumar 100% debido al redondeo de cifras. Obtenido del Scientific Psychic, recuperado el 20 de septiembre de 2010, de <http://www.scientificpsychic.com/fitness/aceites-grasas1.html>

. ProChile (2007) indica que las características más resaltantes del crecimiento del mercado de aceite de oliva en el Perú son: (a) existencia de producción local y exportación; (b) en 2006, los supermercados sacaron aceite de oliva con marcas propias; (c) hay un nicho pequeño que prefiere los aceites españoles y italianos; y (d) existe oportunidad para la comercialización de aceites *premium*.

La perspectiva del mercado de aceituna y aceite de oliva es tener una producción de 13,000 TM para el año 2016, para lo cual se necesitan: (a) nuevas plantaciones de olivas aceiteras mejoradas; (b) incentivar el consumo de aceite de oliva para beneficio de la salud humana; y (c) tomar el mercado de referencia para aceites vírgenes extra (MINAG, 2007).

La Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura realizó un análisis de la cadena del aceite de oliva en el Perú, e identificó sus limitaciones, las cuales se muestran en la Figura 30.

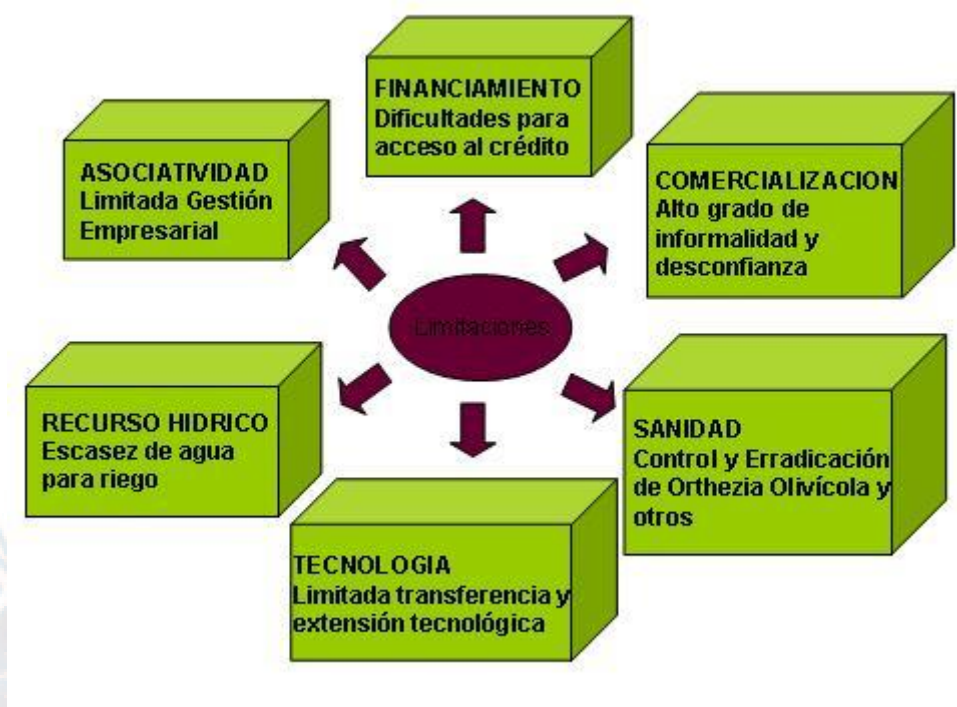


Figura 30. Limitación de la cadena del aceite de oliva en el Perú

Nota. De "Estadística Agraria mensual 2007.", por Ministerio de Agricultura, 2007. Recuperado el 17 de agosto de 2008, de

http://www.minag.gob.pe/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2007/BEMSA_DICIEMBRE_07_1.pdf.

Pese a estas limitaciones en la cadena del aceite de oliva, el informe indica que la obtención de materia prima (aceituna) está disponible ya que la producción peruana de aceituna aumentó durante los últimos años gracias a la entrada de nuevas áreas de producción en Tacna y en Arequipa, principalmente; además de los mejores rendimientos mostrados en los sembríos.

En el año 2006, la producción de Arequipa cayó debido a la sequía que afectó las zonas de Acarí y Bella Unión, en la provincia de Caravelí (MINAG, 2007). Esto puede apreciarse en el Tabla 14..

Tabla 14

Producción de Aceituna en el Perú

Año	TM
2003	38,039
2004	42,471
2005	54,622
2006	52,123

Nota. De “Estadística Agraria mensual 2007.”, por Ministerio de Agricultura, 2007. Recuperado el 17 de agosto de 2008, de

http://www.minag.gob.pe/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagrariamensual/2007/BEMSA_DICIEMBRE_07_1.pdf.

En el Perú, el aceite de oliva debe seguir los lineamientos de la norma técnica peruana NTP 209.013:1991, que establece la clasificación y los requisitos que debe reunir este producto; sin embargo, en muchos casos, la producción no está alineada a las normas técnicas internacionales, que son más exigentes.

4.3.2 Aceite de Sacha Inchi

El sacha inchi es una planta de la Amazonía Peruana, conocida por los nativos desde hace miles de años: fue utilizada por los Preincas e Incas. Es conocida también como “sacha inchi”, “sacha maní” o “maní del inca”.

Actualmente, se han identificado más de 50 ecotipos de sacha inchi, que corresponden a grupos étnicos de las culturas amazónicas. La primera mención científica del sacha inchi fue hecha en 1980 por la Universidad de Cornell en EE.UU. En dicha investigación quedó demostrado que las semillas del sacha inchi contienen grandes cantidades de proteínas (33%) y aceite (49%).

En su página web, Agroindustrias Amazónicas menciona que algunos estudios científicos señalan al sacha inchi como una de las mejores oleaginosas debido a su composición y alta calidad nutricional: su aceite tiene alto contenido de ácidos grasos esenciales omega 3 (más del 48%) y omega 6 (36%). Asimismo,

el aceite de sacha inchi, por su naturaleza, es muy beneficioso para la alimentación y la salud. Del mismo modo, es un muy buen aceite para consumo humano doméstico, industrial, cosmético y medicinal (Chirinos et al, 2009). Puede ser utilizado como reductor del colesterol, aceite de mesa, de cocina, en la industria alimentaria para enriquecer con omega 3 los alimentos producidos industrialmente, en la producción de cosméticos y en la medicina (Agroindustrias Amazónicas, nd).

Hoy en día, existe una gran demanda internacional de productos derivados del sacha inchi, pero, lamentablemente, la industria peruana no está en la capacidad de cubrirla totalmente debido a que no se obtiene la semilla adecuada en los volúmenes necesarios y, en consecuencia, se genera escasez de materia prima para las empresas que exportan productos industrializados derivados de este cultivo, como el aceite, confitados, entre otros. Esta escasez de buena materia prima o semillas se debe a varios factores, entre los más importantes están el manejo inadecuado de los sistemas de conducción y el mal manejo agronómico de la planta. Esto obliga a los productores, que actualmente desarrollan el cultivo, a tener un mayor cuidado con la producción. Un mal manejo de la planta no solo ocasiona mermas sino que también podría ocasionar un perjuicio en la calidad del producto, lo cual significaría el cierre de mercados (Agro Negocios, 2008).

Para el cultivo del sacha inchi se debe tener en cuenta muchos factores críticos, el primero de ellos son los suelos: los lugares con suelos muy húmedos acarrearán problemas sanitarios. Además de eso, se necesita una buena temperatura y una humedad relativa alta. El nicho ideal de esta planta es la ceja de selva, aunque se ha observado que también se ha optado por experimentar en la Costa

Norte. No obstante, aún no se han identificado los lugares más adecuados para este cultivo. Otro factor crítico importante es el tema de la selección de la semilla. Se tiene referencia de que hay alrededor de 50 ecotipos de sachu inchi, pero todavía se está evaluando cuáles de ellos serán los más propicios para el cultivo intensivo. Es así que algunas semillas pueden adaptarse mejor al tipo de producción industrial, pero otras no; algunas variedades son más proclives al ataque de algunas plagas, mientras que otras son más resistentes (Agronegocios, 2008).

Maximixe (2008) indica que el sachu inchi se presenta como un aceite comestible con importante potencial en el mediano plazo. Indica también que, actualmente, la industria Sisa es la líder del mercado respecto a producción y promoción del producto en el mercado local y en el extranjero, con una participación estimada de 45.2% en el monto exportado hasta noviembre de 2007. No obstante, las exportaciones de sachu inchi son aún reducidas: hasta noviembre de 2007 alcanzaron los US\$378,361, y los principales destinos fueron EE.UU. (55.4%), Corea (7.1%), Francia (7.0%) y Canadá (6.1%). SUNAT no presenta información respecto a las exportaciones realizadas durante los años 2009 y 2010.

En suma, la principal ventaja del producto es el elevado contenido de omega 3 (48%) y omega 6 (36%). Así también, otro beneficio del sachu inchi es la cantidad de aceite por grano (50%), lo cual es bastante en comparación con otras semillas oleaginosas. Las perspectivas en el mercado mundial son buenas, pues el producto ha sido galardonado dos veces con la medalla de oro en el concurso internacional de aceites del Salón World Food Markets de París (Maximixe, 2008). En el primer bimestre de 2008, las exportaciones de sachu inchi y sus derivados

llegaron a los US\$42,100; de ellas, se destinó el 61% del total a Francia, luego a Canadá (35%) y a EE.UU. (1%) (Centrum al Día, 2007b).

4.3.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

1. Riesgo de Participantes Nuevos

a. Aceites de consumo masivo

Para entrar a competir en el sector de aceites vegetales de consumo masivo, los requisitos fundamentales son las economías de escala y la tecnología, la cual está relacionada con los altos niveles de inversión. Las empresas que pueden lograr una mayor integración vertical, que incluya la producción, distribución y comercialización, son las que pueden obtener mejores beneficios en la industria. Actualmente, las empresas del sector han alcanzado un nivel de tecnología e inversión importante, lo cual les ha permitido alcanzar niveles similares a los de otros países de la región, razón por la cual este nivel de inversión representa una barrera natural de entrada importante. El posicionamiento de la marca también constituye una considerable barrera de entrada, ya que existe una serie de marcas altamente conocidas en el mercado, que ya tienen una imagen aceptada.

Del mismo modo, el tamaño reducido del mercado peruano también significa una barrera de entrada, ya que este mercado se encuentra cubierto con la oferta actual y, aun así, las empresas tienen capacidad ociosa. Por último, los bajos márgenes de rentabilidad generados por los precios altos de las materias primas, así como por el bajo precio de venta ocasionado por la competencia actual, son otra barrera de entrada importante en el sector.

b. Aceites premium

Respecto a los aceites *premium*, el riesgo de participantes nuevos es mayor. El aceite de oliva es, en su mayoría, importado, por lo tanto, el riesgo del ingreso de nuevas marcas o variedades del producto es alto, ya que no existen barreras de ingreso considerables.

Asimismo, el aceite de sachá inchi está teniendo una mayor demanda local, pero, principalmente externa, lo cual supone un crecimiento de la producción y de las empresas productoras. En este contexto, el riesgo de un mayor ingreso del aceite de sachá inchi al mercado peruano es cada vez más alto. Actualmente, si bien este aceite no es muy conocido por los consumidores peruanos y la producción aún es insuficiente para lograr un óptimo posicionamiento. Esta tendencia podría cambiar en un mediano plazo.

Por tanto, se ha considerado la importancia de esta fuerza competitiva como media alta para la industria del aceite de pepita de uva.

2. Poder de Negociación de los Proveedores

a. Aceites de consumo masivo

Según el análisis realizado anteriormente, la producción de aceites tiene como principal insumo el aceite crudo de soya, el cual representa entre el 75% y el 85% de los costos de producción del aceite. Este abastecimiento de insumos se lleva a cabo según el tipo de materia prima: ya sea de manera interna mediante la obtención local de aceite de palma y pepa de algodón, o de manera externa, con la importación del aceite crudo de soya. Los proveedores locales tienen un nivel de negociación importante, dado que en el ámbito nacional la producción total de aceite crudo no logra abastecer la demanda local, lo cual implica que los proveedores locales tengan un mayor poder para definir sus precios.

Para el caso de las materias primas importadas, principalmente el aceite de soya y aceite de girasol, el poder de negociación es medio, a pesar del incremento del precio del producto, dado que estos aceites son *comodities*. Por esta razón, su precio es definido en el mercado internacional y existen varios proveedores en la región, como Argentina (aceite crudo de soya) y Colombia (aceite crudo de palma) (Daly, 2008). Por lo tanto, sobre la base de la evaluación hecha a ambos tipos de proveedores (nacionales e internacionales), se ha creído conveniente considerar como alta a esta fuerza competitiva.

b. Aceites premium

Para la elaboración del aceite de pepita, la materia prima se encuentra disponible, debido a que es un desperdicio de las industrias del vino y del pisco y no presenta un valor comercial significativo. En el Perú, el aceite de oliva también cuenta con la materia prima disponible, ya que hay nuevos sembríos de aceituna, y los productores han aumentado sustancialmente su capacidad de producción y rendimiento.

En el caso del aceite de sachá inchi, tal como se mencionó antes, la materia prima no se encuentra disponible en los volúmenes necesarios para atender la demanda. Asimismo, muchas veces es difícil obtener la calidad de semilla adecuada. Eventualmente, las empresas acopiadoras deben aceptar semillas que no son de la mejor calidad debido a la escasez de materia prima y a la necesidad de cumplir los compromisos de producción con el extranjero. Estos factores constituyen un doble esfuerzo de selección en la planta de procesamiento. Por lo tanto, el poder de los proveedores para la industria de aceite de sachá inchi es mayor.

3. Poder de Negociación de los Compradores

El aceite es un producto de consumo masivo y con gran penetración en el mercado, razón por la cual existe un alto número de clientes, tanto minoristas como mayoristas. Por este motivo, el poder que pueden aplicar estos compradores sobre la industria es relativamente bajo. La distribución de los productos varía según las empresas, es así que las grandes industrias cuentan, normalmente, con sus propios canales de distribución; mientras que algunas empresas pequeñas han tercerizado sus canales de distribución y venta de productos, lo cual les ha permitido alcanzar nuevos mercados y segmentos, que anteriormente no atendían.

Incluso, si se consideran estos puntos, los compradores tienen un cierto poder de negociación debido a que la lealtad a las marcas que consumen es baja. La decisión de compra en este sector se produce, mayormente, sobre la base del precio, ya que no existe costo de transferencia o cambio de marca. Por ello, esta fuerza es considerada como media-baja.

4. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores

a. Aceites de consumo masivo

Si bien existe una empresa que controla aproximadamente el 60% en el mercado de aceites de consumo masivo, es evidente la alta rivalidad entre las empresas de este sector. Esta rivalidad creciente se debe, también, al ingreso de productos colocados a través del contrabando, lo cual produjo que hace algunos años muchas empresas tuvieran que salir del mercado debido a la competencia.

b. Aceites premium

En el caso de los aceites *premium* existe una mayor rivalidad entre los productos nacionales e importados, sobre todo en el aceite de oliva. Esta competencia se acentuó cuando se derogó la resolución 050-2003-INDECOPI/CDS, que eliminaba los derechos compensatorios *antidumping* sobre la importaciones de aceite de oliva provenientes de la Unión Europea. Por otro lado, el ingreso de un nuevo producto nacional, el aceite de sachá inchi, aun no tiene cifras que reporten su consumo y participación en el mercado, razón por la cual todavía no se puede determinar la intensidad de este competidor. Sin embargo, los expertos del sector han mencionado que la participación del aceite de sachá inchi es aún baja. Por lo tanto, se considera a esta fuerza competitiva como alta.

5. Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Actualmente, no existen sustitos importantes para los aceites. Estos productos forman parte de la canasta básica familiar peruana, por lo que mantienen una demanda regular en las familias. La sustitución se daría por productos de la misma industria, distintos tipos de aceites o de distintos frutos. Por ello, se considera esta fuerza competitiva como baja.

4.4 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

A continuación, en la Tabla 15 se muestra la matriz de perfil competitivo, donde se compara la industria del aceite de pepita de uva con las industrias de los principales aceites comercializados en el Perú: el aceite de oliva, el aceite vegetal (mezcla de distintas semillas) y el aceite de soya.

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Peso	Pepita de uva		Oliva		Sacha inchi		Vegetal	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Capacidad de producción	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26	4	0.52
Acceso a materias primas o insumos	0.17	4	0.68	4	0.69	2	0.35	1	0.17
Desarrollo tecnológico	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Calidad y beneficios para la salud	0.22	4	0.88	3	0.65	4	0.88	1	0.22
Cadena de abastecimiento	0.17	2	0.34	2	0.35	2	0.35	4	0.70
Promoción del producto	0.17	2	0.34	3	0.52	2	0.35	4	0.70
Totales	1		2.76		3.00		2.57		2.83

CAPÍTULO V: EVALUACIÓN INTERNA

5.1 Análisis Interno

Actualmente, en el Perú no existe la industria del aceite de pepita de uva. Sin embargo, se ha realizado un análisis de los posibles factores internos que puedan afectar a la industria con la finalidad de obtener información relevante, tanto de posibles fortalezas y debilidades que tendría esta industria.

Inicialmente se ha considerado a la industria del pisco y del vino en el departamento de Ica para realizar el análisis de administración, debido a que la industria del aceite de pepita de uva obtiene la materia prima de ellas.

Consecuentemente, las estrategias que desarrollen las industrias del pisco y del vino impactarán directamente en la industria del aceite de pepita de uva.

Según PRODUCE, las perspectivas de crecimiento en la industria del pisco y vino son muy buenas. En 2009, la producción del pisco fue de 6.67 millones de litros, además, cabe precisar que este crecimiento ha sido impulsado por el mayor consumo interno. Asimismo, el sector vitivinícola ha presentado un crecimiento importante en los últimos años.

Por otro lado, según Maximixe (2009), se ha observado una mayor producción por hectárea en los últimos años, es decir, un mayor rendimiento, el cual ha generado una cosecha de hasta 17 TM/Ha, cuando en 2005 el rendimiento oscilaba únicamente entre cinco (5) y siete (7) Ton por hectárea. El incremento del rendimiento, así como el crecimiento de la producción del pisco y vino, también favorecen a la industria del aceite de pepita de uva.

CITEvid indica que uno de los principales objetivos en la industria del pisco en los últimos años ha consistido en elevar la eficacia productiva de las

empresas del sector, con el fin de que esto se revierta en mayor desarrollo económico en las zonas productoras. Para conseguir este objetivo, se plantearon algunos objetivos específicos como: (a) mejorar la integración entre los participantes de la cadena productiva para promover la asociatividad, (b) modernizar la gestión empresarial del agro, (c) maximizar los rendimientos de cultivo de la uva, y (d) atraer mayores inversiones privadas en el sector vitivinícola.

En cuanto a las estrategias desarrolladas en el sector del pisco, una de las más importantes para incrementar la demanda del pisco fue lograr que se aceptara la denominación de origen por parte de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI). Se trata pues, de un concepto integral que reviste significativa importancia para el sector vitivinícola, pues constituye un valioso instrumento jurídico para el desarrollo de una economía, ya que tiene por objeto la promoción colectiva para garantizar la calidad, procedencia y, en muchos casos, la tradición e historia de productos.

A continuación, se detallan otras estrategias propuestas y llevadas a cabo en la industria del pisco, indicadas por CITEvid: (a) la asociatividad como modelo de desarrollo empresarial; (b) la articulación agroindustria-campo-industrias conexas; (c) fortalecimiento de la transferencia tecnológica y promoción de la innovación; (d) incentivo de la renovación de los cultivos de variedades pisqueras, como materia prima para el aceite; (e) apoyo a la erradicación de la filoxera y otras enfermedades en los cultivos de la vid; y (f) promoción del fortalecimiento de inversiones privadas en el sector..

Los principales actores de la cadena productiva del pisco y del vino, que influyen en la industria del aceite de pepita de uva son: (a) el Ministerio de Agricultura, (b) CITEvid, (c) INDECOPI, (d) la Sociedad Nacional de Industrias, (e) la Asociación de productores de Ica, (f) CONAPISCO, y (g) DIGESA.

Pese al alto nivel de bebidas alcohólicas adulteradas o de contrabando que se comercializan en el Perú a bajos precios, la industria del pisco y del vino se mantiene estable y crece impulsada, principalmente, por la solidez de la demanda interna y, en menor medida, por el acelerado crecimiento de las exportaciones, lo cual beneficia el desarrollo de la industria de pepita de uva. En toda la industria del pisco y vino hay empresas que destacan por la calidad reconocida del producto, sin embargo, aún no tienen la capacidad económica que les brinde la solvencia necesaria para la expansión deseada. Empresas como Antonio Biondi e Hijos, Tabernero, Santiago Queirolo Hermanos, tienen limitaciones respecto al acceso al crédito, lo que debe considerarse como una debilidad. Esta limitación financiera repercute en el desarrollo del aceite de pepita de uva, dado que una opción para el desarrollo de esta industria es que las mismas empresas dedicadas a la producción de pisco y vino puedan desarrollar este sector.

En contraste con su capacidad de generar empleo, la industria del pisco y vino es uno de los sectores con menor productividad de mano de obra debido al bajo nivel educativo de la fuerza laboral en el ámbito rural. La situación de pobreza de la mayor parte de campesinos y pequeños productores agropecuarios se explica, en parte, por la utilización inadecuada y degradación de la base

productiva de los recursos naturales como consecuencia de la aplicación de sistemas productivos que generan desequilibrios negativos entre el proceso de extracción y regeneración de los recursos naturales. Las tareas en el campo de la asistencia técnica son múltiples, por ello, consolidar el crecimiento agrario exigirá el desarrollo de factores productivos y el impulso de la innovación tecnológica. En tal sentido, una de las tareas es atender las necesidades urgentes de los productores en materia de innovación tecnológica y gestión empresarial.

El aceite natural de pepita de uva es un producto de color verde, rico en antioxidantes y ácidos grasos. El consumo del aceite de pepita de uva no solo se limita a la gastronomía, sino que también es recomendable para la salud debido a sus altos contenidos de vitamina E (antioxidante natural) y de ácido linoleico (omega 6), que ayudan a la disminución del colesterol de la sangre y contribuyen a reducir la agregación plaquetaria, pues previenen la hipertensión arterial (Nash, 1993). Nash utilizó una muestra de 56 hombres y mujeres, quienes consumieron alrededor de 1.5 onzas de aceite de pepita de uva (43g) al día. Con los resultados de este experimento se demostró que el aceite de pepita de uva tiene la propiedad de incrementar los niveles de Lipoproteína de Alta Densidad (HDL) en la sangre (de 13% a 14%) y de reducir el Lipoproteína de Baja Densidad (LDL) hasta 7% en solo tres semanas. De acuerdo con su estudio, el ratio total de Colesterol/HDL fue reducido en 15.6% y el ratio total LDL/HDL también fue reducido en 15.3%, lo cual puede ser significativo para aminorar el riesgo de ataque al corazón.

Así también, el aceite de pepita de uva es usado en la gastronomía debido a su suave y agradable sabor, que da un toque especial a las comidas, pues acentúa los sabores naturales de los alimentos, razón por la cual sus aplicaciones culinarias

son múltiples. Es ideal tanto para aliñar y macerar, como para hacer frituras, salteados y estofados. Asimismo, tiene un excelente comportamiento en la preparación de *fondues* y platos cocinados en *wok*, debido a su elevado punto de humo.

Hace algún tiempo, el aceite de pepita de uva fue comercializado en algunos supermercados de Lima. El producto había sido importado, principalmente, de España. Por este motivo, es un producto que está considerado dentro de la gama de aceites *premium* y, por ello, tiene un precio relativamente alto, acorde con estos tipos de aceites. El producto fue comercializado en botellas de vidrio de 500 ml y 1 L, y fue Borges Pont la principal marca que ingresó al mercado peruano. Actualmente, este tipo de aceite tiene una participación mínima en el mercado peruano y, por su precio alto, está dirigido a los nichos de los niveles socioeconómicos A y B. Sin embargo, este aceite aún no está muy difundido en el mercado peruano, ni por sus bondades para la salud, ni por su sabor para la cocina, los cuales ya han sido explicados anteriormente.

Se distinguen dos procesos de extracción del aceite de pepita de uva: (a) mecánica, y (b) química por medio de disolventes. Las semillas deben ser limpiadas y descascarilladas previamente, para después ser troceadas y molidas, antes de la extracción de su aceite mediante cualquiera de los dos procesos mencionados. En la extracción mecánica, las semillas molidas llegan a la prensa y luego se procede a la separación del aceite de la torta proteínica. El aceite obtenido es limpiado de impurezas a través de un centrifugado, filtrado y deodorizado. Tanto el abrillantamiento como la limpieza final del aceite se llevan

a cabo en el filtro, con lo que se obtiene así un aceite refinado. En la Figura 31 se muestra el proceso que se realiza para la obtención del aceite de pepita de uva.

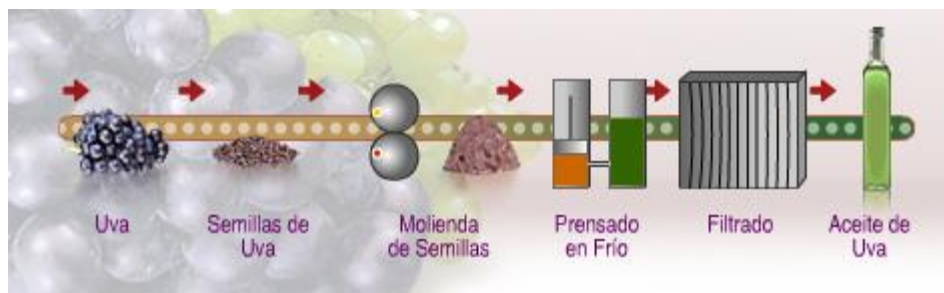


Figura 31. Proceso mecánico de extracción del aceite de pepita de uva

Nota. De “Principal”, por Natural Oils, 2008. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de www.naturaloils.cl.

La torta protéinica separada de la prensa es descargada en un tornillo sinfín, que alimenta una estación de pesado y ensacado. Esta torta puede ser utilizada directamente como alimento de ganado o también puede ser desgrasada aún más en una planta de extracción por disolventes.

Por su parte, en el sistema de extracción por disolventes se puede partir de las semillas oleaginosas o de la torta protéinica obtenida por el sistema de extracción mecánica, ya que estas aún contienen entre un 11% y 15% de aceite que se puede reducir hasta 2% ó 4% (Araujo, 1974). Si se parte directamente de las semillas, estas deben ser limpiadas, descascarilladas y trituradas por un molino para dividir las finamente, lo cual permitirá una mejor extracción del aceite en el extractor, donde un disolvente de las materias grasas las arrastra para ser separadas en el evaporador, a la vez que se recupera el disolvente y este vuelve al extractor. La harina desengrasada es transportada a un separador de disolvente para eliminar las trazas de este producto. Así también, el disolvente recuperado vuelve al extractor. Sin embargo, este proceso no es recomendable para la elaboración de aceites *premium*.

Uno de los puntos críticos para el desarrollo de la industria de aceite de pepita de uva es el acopio de la materia prima, la cual está conformada por los residuos orgánicos (orujo) obtenidos de la producción de vino y pisco. Debido a que estas industrias están concentradas en más del 80% en la zona de Ica, uno de los puntos críticos es poder acceder a esta materia prima fácilmente. Este acopio podría evitar los posibles impactos ambientales respecto a su vertido y podría ser ventajoso para la elaboración del aceite de pepita de uva. Esta producción de vino y pisco, estimada en cerca de 625,000 L, representa una producción potencial de aceite de pepita de uva, tal como se puede observar en la Tabla 16, en la cual se ha tomando como parámetros de cálculo a los análisis hechos por Araujo (1989) y Poggi (1974).

Las industrias del pisco y del vino son estacionales debido a que su cosecha se realiza, principalmente, entre febrero y abril. En el período de diciembre y enero se realiza una segunda cosecha para la producción de vino. Como consecuencia de esta estacionalidad en las cosechas, la industria de aceite de pepita de uva tendría que realizar su acopio durante esos meses. Para esto, debe haber una coordinación importante con los productores de pisco y vino respecto a sus fechas de cosecha para realizar el acopio y procesamiento de la pepita de uva de manera sincronizada y, con ello, lograr un mayor volumen de producción.

Tal como se dijo anteriormente, en el Perú no existe producción de aceite de pepita de uva, pero esta actividad sí se desarrolla en otros países de la región, así como en países europeos, como España e Italia. Si bien no existe producción de aceite de pepita de uva en el Perú, sí existen diversas empresas que extraen aceites de otras semillas (como la pepita de algodón), con lo cual se garantiza el conocimiento relacionado con la extracción y el proceso productivo, pues los procedimientos son similares en ambos casos.

Tabla 16

Producción Potencial de Aceite de Pepita de Uva en el Perú

Producción	Volumen producido en Perú (1000 Lt)	Cantidad uvas requeridas (TM)	Cantidad orujo obtenido (TM) (30% de la uva)	Cantidad de semillas obtenidas (TM) (20% del orujo)	Cantidad de aceite (TM) (11% de las semillas) por prensado ^a	Cantidad de aceite (1000 L.) (0.96 lt/Kg.)	Cantidad de aceite (TM) (15% de las semillas) por solvente ^b	Cantidad de aceite (1000 Lt) (0.96 lt/Kg.)
Pisco	6,590	46,130	13,839	2,767	304	292	415	398
Vino	26,200	34,060	10,218	2,043	224	215	306	294
Total	32,790	80,190	24,057	4,811	529	508	721	692

^a Obtenido por método mecánico o de prensa, de acuerdo con Poggi (1974)

^b Obtenido por método de solvente, de acuerdo con la tesis de Araujo (1989)

Dentro de la industria oleaginosa se cuenta con equipos y maquinarias necesarios para la extracción de los distintos aceites de semillas oleaginosas, como es el caso del aceite de pepa de algodón. Tal como se mencionó previamente, es posible utilizar esta misma tecnología para el desarrollo del aceite de pepita de uva (Flores, 2008). Estas maquinarias existen en el mercado local y, por ende, no representarían una limitante para el desarrollo del sector.

Respecto a la investigación y desarrollo, dentro de la industria vitivinícola se encuentra el CITEvid, organismo gubernamental que forma parte de los CITE (Centro de Innovación Tecnológica). El CITEvid tiene como objetivo poner en marcha un proceso permanente de innovación, que genere mayor valor agregado, como por ejemplo, estudios enfocados en la elaboración del aceite de pepita de uva.

5.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 17 se muestra la matriz de evaluación de factores internos, planteada desde el enfoque de la industria del aceite de pepita de uva.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Fortalezas			
Disponibilidad de materia prima concentrada en Ica y Lima	0.13	3	0.38
Aceite de alta calidad nutricional y beneficiosa para la salud	0.09	4	0.38
Existencia de asociaciones de productores de vino y pisco	0.09	4	0.38
Existencia de organizaciones gubernamentales que fomentan el desarrollo de productos derivados de la uva, como CITEvid	0.06	3	0.19
Bajo costo de mano de obra	0.06	3	0.19
Total de fortalezas	0.40		1.29
Debilidades			
No existe una organización formal para el sector de aceite de pepita de uva.	0.13	1	0.13
Alto número de productores artesanales de vino y pisco	0.09	2	0.19
Ausencia de estrategias de posicionamiento y segmentación	0.06	1	0.06
Ausencia de programas de investigación técnica	0.09	1	0.09
Baja productividad en los campos de uva	0.09	1	0.09
Falta de estudios de mercado	0.06	1	0.06
Falta de capacitaciones técnicas	0.03	1	0.03
Total de debilidades	0.56		0.66
Total	1.00		2.16

CAPÍTULO VI: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Declaración de la Visión

La siguiente es una propuesta de visión de la futura industria del aceite de pepita de uva

“En el año 2016, la industria del aceite de pepita de uva será competitiva en todo el ámbito nacional, con una importante participación en el mercado de los aceites premium de semilla oleaginosa, a través de su alta calidad”.

6.2 Declaración de la Misión

La siguiente es una propuesta de misión de la futura industria del aceite de pepita de uva

“La industria del aceite de pepita de uva tiene como misión desarrollar un producto alternativo y competitivo de alta calidad, elaborado de la merma de las industrias de vino y pisco, para lo cual se ha integrado a las empresas afines del sector vitivinícola y pisquero con el fin de lograr sinergias que permitan mejorar su productividad y alcanzar la competitividad deseada para competir con otros aceites *premium* en el Perú”.

6.3 Código de Ética

La siguiente es una propuesta del código de ética de la futura industria del aceite de pepita de uva.

1. Promover y apoyar al desarrollo de la industria del pisco y vino al aprovechar las mermas que estas industrias dejan.
2. Promover el desarrollo integrado de todos los participantes en la cadena del sector.
3. Transparencia: Velar por la libre competencia.

4. Responsabilidad social: Contribuir con el bienestar y el desarrollo de las personas del sector y la sociedad en general.
5. Todas las operaciones deben realizarse sobre la base del cuidado del medio ambiente.
6. Se debe mantener relaciones honestas con todos los miembros de la organización.
7. Rechazo y condena a todas las prácticas de soborno y extorsión.
8. Se debe rechazar la discriminación racial en todos sus aspectos.

6.4 Objetivos de Largo Plazo

Se proponen los siguientes objetivos de largo plazo, los que contribuirán a que la futura industria de aceite de pepita de uva se consolide a nivel nacional.

6.4.1 Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1)

En el año 2016, conseguir un 25% de participación de mercado en el sector oleaginoso de aceites *premium* en el mercado peruano.

Debido a que el aceite de pepita de uva será un competidor nuevo en el mercado, dominado ampliamente por el aceite de oliva extravirgen, se estima que, inicialmente, se puede obtener dicha participación. El principal propósito será mantener esta industria dentro del mercado limeño y, posteriormente, nacional. Este objetivo de participación de mercado está basado en lo siguiente: (a) el mercado de aceites *premium* está conformado, principalmente, por el aceite de oliva y, en un grado bastante menor, por el aceite de sachá inchi, el cual es relativamente nuevo en el mercado y aún no tiene una participación representativa. De acuerdo con la Tabla 11, en el Perú, el consumo de aceites de oliva ha tenido un importante crecimiento en el año 2008, período en el que llegó

a 600 TM. Este crecimiento ha sido generado por el consumo de aceites de oliva importados, los cuales han detentado un aumento en su consumo durante los últimos años: en 2008 llegó a 274 TM, y la ventas de aceite de oliva nacional aumentaron a 326 TM en el mismo año, lo cual constituyó, una recuperación importante respecto a 2007; (b) de acuerdo con Maximixe (2009), este crecimiento del consumo nacional de aceite de oliva se ha debido, principalmente, a la mejora en los ingresos de la población y a la sofisticación en el consumo, a través de la cual, acorde con la tendencia mundial, hay una creciente preferencia por los productos más saludables. Esta tendencia mundial viene con mucha fuerza y se espera que siga creciendo en los próximos años y que mantenga su crecimiento en el Perú; (c) el aceite de pepita de uva posee características nutricionales mayores a las del aceite de oliva y parecidas a las del aceite de sacha inchi. Esto es un factor muy importante, pues, como se ha indicado, existe una preferencia de consumo hacia productos más saludables, la cual continuará creciendo en los próximos años; y (d) sobre la base de las ventas de aceite de oliva en los últimos cuatro años, se han estimado las ventas de aceites *premium* del mercado peruano en un promedio 500 TM anuales, lo cual equivale a US\$2.4 millones.

Sobre la base de estas consideraciones, se ha realizado la estimación del objetivo descrito de conseguir un 25% de participación en el mercado para el aceite de pepita de uva para el año 2016, el cual se estima en 170 TM si se considera un mercado de aceites premium de 680 TM para dicho año. El principal propósito será iniciar esta industria en el mercado limeño y, posteriormente, entrar en el mercado de provincias.

6.4.2 Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2)

Para el año 2016, lograr una industria que produzca 206 TM de aceite de pepita de uva al año.

Según el análisis realizado por el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias en 2008, la producción de pisco y vino en conjunto en el Perú fue de 32.79 millones de litros en dicho año. De acuerdo con los cálculos de producción indicados en la Tabla 17, de esta cantidad se obtendrían 529 TM de aceite de pepita de uva (por prensado). En el informe de MAXIMIZE (2009) se indica que la producción de uva se concentra en un 57% en el departamento de Ica. Asimismo, se plantea acopiar un 40% de esta materia prima, que generaría alrededor de 120 TM de aceite de pepita de uva. De acuerdo con el Comité Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias (2008), para el año 2016, se estima un aumento de la producción de pisco y vino, que llegaría a los 54.8 millones de litros. Esta cantidad de materia prima, según los mismos cálculos explicados anteriormente, arrojaría una producción estimada de 206 TM de aceite de pepita de uva, tal como se indica en la Tabla 18.

6.4.3 Objetivo de Largo Plazo 3 (OL3)

Para el año 2016, posicionar al aceite de pepita de uva como un producto natural reconocido en el mercado peruano por su alta calidad, su sabor y aromas especiales, así como por sus beneficios para la salud, gracias a su alto contenido de omega 3 y 6.

El posicionamiento debe incidir en dos conceptos: (a) es natural (orgánico) y (b) es de alta calidad y beneficioso para la salud (basado en sus propiedades). Estos dos primeros conceptos se sustentan en la información identificada en el

análisis, y son de vital importancia para lograr el crecimiento del subsector del aceite de pepita de uva en el mercado peruano. Actualmente, el aceite de pepita de uva no es conocido en el mercado, sin embargo, posee muchos beneficios para la salud, además de ser un aceite de excelente calidad. Todas estas ventajas deberían ser transmitidas a los consumidores. Adicionalmente, con el crecimiento actual del pisco, se debe buscar asociar este producto como un derivado del pisco peruano para darle mayor visibilidad al producto.

Tabla 18

Proyección estimada para el año 2016

Prod.	Litros producidos en Perú en 2016 (1000 L)	Cantidad uvas requeridas (TM)	Cantidad orujo obtenido (TM) (30% de la uva)	Cantidad de semillas obtenidas (TM) (30% del orujo)	57% de producción en ICA	Acopio del 40%	Cantidad de semillas obtenidas (kg) (20% del orujo)	Cantidad de aceite (kg) (11% de las semillas por prensado en frío)	Cantidad de aceite (L)(por 0.96)
Pisco	11,610	81,270	24,381	2,574.6	13,897.17	5,558.9	1,111,774	122,295	117,403
Vino	43,190	56,147	16,844	1,763.58	9,601.13	3,840.4	768,091	84,490	81,110
Total	54,800	137,417	41,225	4,338.18	23,498.3	9,399.3	1,879,865	206,785	198,514

6.4.4 Objetivo de Largo Plazo 4 (OLA)

Al 2016, se habrá consolidado el desarrollo de la cadena de producción del aceite de pepita de uva. Se plantea incentivar la conformación de agrupaciones por zonas geográficas para el acopio y producción del aceite de pepita de uva. Se deberá contar en la asociación el 40% de productores importantes de la zona. La asociación logrará que todos los participantes involucrados obtengan beneficios que incentiven sostenidamente las ventajas competitivas de la industria. Con los beneficios para los productores, los acopiadores y las empresas procesadoras

ubicadas en las áreas cercanas a los cultivos, se busca mejorar el nivel de vida de la población de estas zonas.

6.5 El Proceso Estratégico

Los análisis realizados previamente son utilizados como insumos del proceso estratégico..

6.5.1 Matriz FODA

Esta matriz está basada en el análisis realizado en la evaluación del sector de aceites premium de los cuales es parte el aceite de pepita de uva. Este análisis posee especial importancia debido a que permite la búsqueda de estrategias con la finalidad de capitalizar las oportunidades y, de este modo, evitar las amenazas que han sido identificadas en el entorno mediante la utilización de las fortalezas y la supervisión de las debilidades internas propias del sector.

Como resultado de la matriz FODA, se han encontrado 10 estrategias específicas que posteriormente serán evaluadas con las otras matrices para, finalmente, poder escoger las mejores estrategias en la implementación. En la Tabla 19 puede verse el resultado de la matriz FODA para el aceite de pepita de uva.

Tabla 19
La Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES			
	1 Disponibilidad de materia prima concentrada en Ica	1 No existe una organización formal para el sector de aceite de pepita de uva.			
	2 Aceite de alta calidad nutricional, beneficiosa para la salud	2 Alto número de productores artesanales de vino y pisco			
	3 Existencia de asociaciones de productores de vino y pisco	3 Ausencia de estrategias de posicionamiento y segmentación			
	4 Existencia de organizaciones gubernamentales que fomentan el desarrollo de productos derivados de la uva (CITEvid, Provid)	4 Ausencia de programas de investigación técnica			
	5 Costo de mano de obra barata	5 Baja productividad en los campos de uva			
		6 Falta de estudios de mercado			
		7 Falta de capacitación técnicas			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO – Explotar		ESTRATEGIAS DO – Buscar	
1	Bajo nivel de producción de materias primas para la elaboración de aceites vegetales.	1	Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para el apoyo del sector en Ica. (F1, F4, F5, O4, O5, O8)	1	Promover programas de financiamiento agrario para incrementar volúmenes y rendimiento de cultivo (D5,O4)
3	Volatilidad del precio internacional de la soya, utilizado como insumo de los aceites vegetales.	2	Desarrollo de campañas de marketing promoviendo el consumo interno del aceite de pepita de uva y sus beneficios para la salud (F2, O1, O6, O7)	2	Mejorar la productividad del sector del sector vitivinícola mediante de mejoras tecnológicas y estandarización de procesos. (D4, D5, D7, O1, 04)
4	Volumen de producción en ascenso del vino y pisco (uva).	3	Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en la ciudad de Ica. (F1, F5,O4, O5)	3	Desarrollar un estudio de mercado para posicionar el producto y segmentar el mercado (D3, O6, O7)
5	No existe uso de los residuos dejados por la industria del pisco y vino.			4	Desarrollar una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria del vino y pisco (D1, D2, O4, O5)
6	Incremento del ingreso <i>per cápita</i> y aumento del poder adquisitivo de la población.				
7	Tendencia del mercado a adquirir aceites <i>light</i> de mayor calidad y mejor sabor.				
8	Fácil acceso a nuevas tecnologías para la producción del aceite de pepita de uva.				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA - Confrontar		ESTRATEGIAS DA – Evitar	
1	Ingreso de productos finales y empresas al mercado peruano				
2	Incremento de la producción de otros aceites vegetales (palma, olivo, etc.)	1	Establecer la eficiencia operativa para la reducción de los márgenes de costos de producción. (F5, A1, A2)	1	Promover el financiamiento agrario para incrementar los volúmenes de cultivo (D5,A5)
3	Factores climáticos (Fenómeno del Niño)			2	Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados (D6, D7, A1, A2)
4	Volatilidad del precio de combustibles				
5	Aparición de nuevas plagas				

6.5.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Una manera de determinar el tipo de estrategia que debe ser utilizada es mediante el uso de la matriz PEYEA, la cual dará como resultado la posición estratégica más apropiada para el sector oleaginoso de la pepita de uva. Sobre la base de la industria del vino, del pisco y de la industria oleaginosa de aceites vegetales, se constituyen los factores relativos a la industria y a la organización del subsector del aceite de pepita de uva, los cuales permitirán determinar los factores y valores numéricos apropiados para la matriz PEYEA.

Según el informe de Maximixe de abril de 2009, los factores determinantes en la industria oleaginosa de aceites vegetales comestibles son: (a) los factores climatológicos (sequía) están reduciendo la cosecha de soya, lo cual origina un incremento de precios de los principales insumos para la elaboración de aceites comestibles; (b) la mayor penetración de los mercados en centros comerciales y supermercados incrementará los canales de distribución y puntos de ventas de los productos de consumo masivo; (c) las inversiones de las empresas aceiteras (Alicorp y Agroindustrial Amazónica) en plantas industriales y en plantaciones para elaborar aceites ricos en omega 3, para diversificar la oferta y satisfacer la demanda y la creciente preferencia por productos más saludables; (d) el elevado nivel de competitividad de las empresas del sector aceitero, mediante la introducción de nuevas tecnologías y adaptación de procesos productivos a estándares internacionales. Las principales empresas cuentan con certificaciones ISO 9000, ISO 14000 y HACCP; (e) la industria aceitera está vinculada con el sector agrícola, que la provee de materias primas como maíz, palma, pepa de

algodón y aceituna (olivo); (f) el tipo de cambio incide en la oferta exportable y en los resultados de las empresas productoras de aceites comestibles, esto se debe a que casi la totalidad de sus insumos (aceites brutos) son de origen extranjero; (g) la apreciación de la moneda local frente al dólar significaría menores costos y mayores márgenes de ganancia; (h) la desaceleración de la economía nacional, en el contexto de la crisis internacional, no afectaría mayormente el consumo de aceites comestibles; e (i) la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios de Indecopi redujo los derechos antidumping a la importación de aceite argentino de entre US\$216 y US\$254 por TM a US\$73 por TM.

Según los informes de Maximice de enero y abril de 2009, los factores determinantes en la industria del vino y del pisco son: (a) la industria vitivinícola nacional está compuesta por pocas empresas que concentran una buena parte de la producción, cada una de estas se encuentra integrada verticalmente para abastecerse de uva y encargarse de todos los procesos para la obtención final del vino; (b) la fuerte sensibilidad del producto a las variaciones en el ingreso de los consumidores debido a la condición de bien suntuario del vino; (c) la desaceleración del crecimiento económico permitirá bajos niveles de inflación a corto plazo, por lo que los precios del vino se mantendrán estables; (d) si hubiera movimientos de tipo de cambio al alza, esto generaría que los importadores ajusten sus precios al alza, con lo cual trasladarían el mayor costo a los consumidores y esto beneficiaría a la industria nacional; (e) las menores tasas de interés favorecerán las inversiones, esto hará propicia la coyuntura actual para obtener financiamiento a bajo precio; (f) en el siglo XXI, con el desarrollo

económico y la mejora del poder adquisitivo de la población, el escenario del mercado nacional de vinos y piscos ha evolucionado de manera favorable, y la perspectiva es mejor con el posicionamiento de la gastronomía peruana en los mercados externo e interno; y (g) los mejores rendimientos de las cosechas permitirán una expansión de la producción nacional de uva, que será absorbida en el mercado interno.

La Tabla 20 se ha obtenido de los factores indicados por Maximixe, así como de las entrevistas realizadas a los expertos de cada sector. Dicha tabla muestra los factores que deben tomarse en cuenta para la elaboración de los ejes de la matriz.

Los valores promedio indicados, producto del resultado de los factores para la matriz, se utilizan para el cálculo del vector resultante (o direccional), que tiene como valor de abscisa 1.56 y como valor de coordenadas 0.44. El vector se representará en la gráfica de la matriz, lo cual indicará las estrategias que podrán ser utilizadas de acuerdo con los valores obtenidos del vector y del cuadrante donde se ubique. Según el análisis de la matriz PEYEA de la Figura 32, existe una fortaleza financiera del sector oleaginoso, una buena fortaleza de la industria y una aceptable estabilidad del entorno. El vector se encuentra en el cuadrante asociado con una postura estratégica básica agresiva, donde el sector debe explotar su posición con las principales estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

Tabla 20

Elaboración del Vector Resultante de la Matriz PEYEA

Calificación de factores determinantes de la Estabilidad de Entorno del Sector de Aceite Pepita de Uva

1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	-4
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-3
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	-2
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	-1
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	-1
6. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	-1
Promedio										-2.00

Calificación de factores determinantes de la Fortaleza de la Industria del Sector de Aceite de Pepita de Uva

1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
9. Poder de negociación de los productos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio										3.78

Calificación de factores determinantes de la Ventaja Competitiva del Sector de Aceite de Pepita de Uva

1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	0
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	-6
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	-3
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	-4
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	-1
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	-3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	0
Promedio										-2.22

Calificación de factores determinantes de la Fortaleza Financiera del Sector de Aceite de Pepita de Uva

1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	2
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de Caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	0
Promedio										2.44

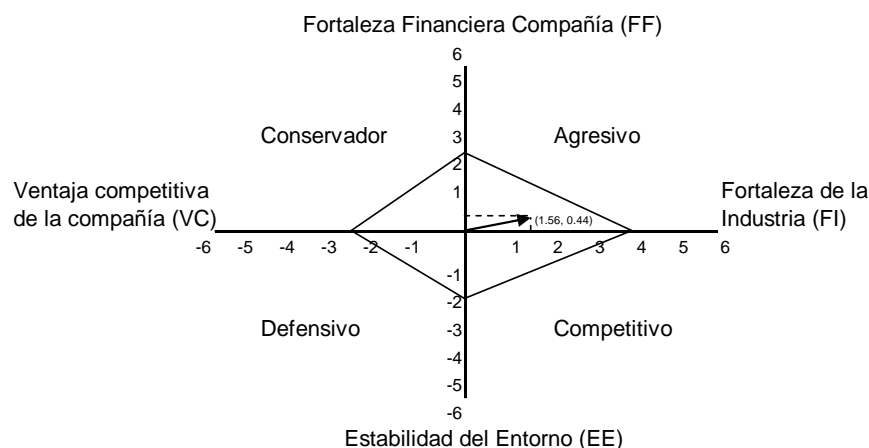


Figura 32. Matriz PEYEA para el aceite de uva

6.5.3 Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG es una herramienta muy útil en la medida que permite dirigir el negocio mediante el análisis de la posición respecto a la participación relativa de un producto en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria. La posición relativa del aceite de pepita de uva en la industria oleaginosa se presenta en el eje x, cuyo valor es bajo (0.1), y la tasa de crecimiento en el mercado se presenta en el eje y con un valor de 5%. La matriz resultante se presenta en la Figura 33. La posición en la matriz BCG del aceite de pepita de uva se encuentra en el cuadrante de “interrogación”, que propone estrategias intensivas para este sector.

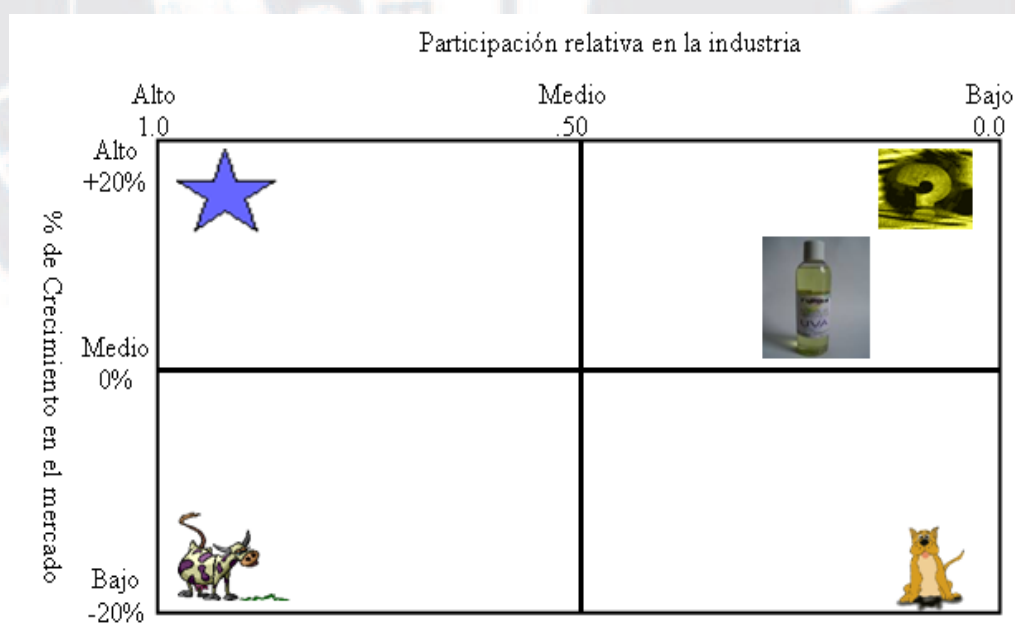


Figura 33. Matriz BCG para el aceite de uva

6.5.4 Matriz Interna – Externa (IE)

La matriz interna - externa está basada en las dos dimensiones de la matriz de evaluación de factores externos y la matriz de evaluación de factores internos.

Los valores de los ejes se obtienen del puntaje obtenido en la matriz EFI (2.16), que se representa en el eje x, *así como* del puntaje obtenido en la matriz EFE (2.39) representado en el eje y. La Figura 34 muestra que el sector del aceite de pepita de uva se encuentra en el cuadrante V, el cual indica que las estrategias más adecuadas deberían ser las de “conservar y mantener”, es decir, de penetración en el mercado y de promoción del desarrollo de productos.

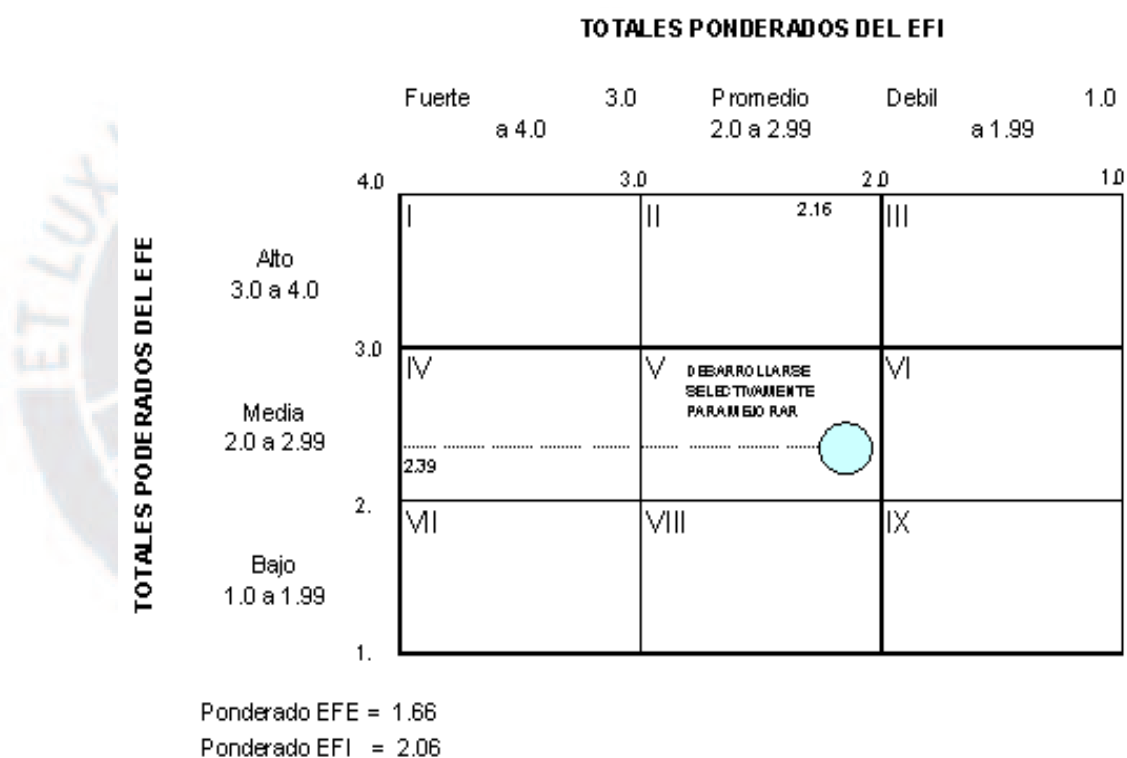


Figura 34. Matriz IE para el aceite pepita de uva

6.5.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

La matriz de la gran estrategia tiene como objetivo identificar el cuadrante donde se encuentra ubicado el sector estudiado. A partir de ella se determinarán las estrategias más apropiadas, de acuerdo con las características y en función a las variables de crecimiento de mercado (eje de las coordenadas) y posición competitiva (eje de las abscisas). De acuerdo con los análisis previos, el valor para

el crecimiento del mercado tiene un valor medio y el valor para la posición competitiva es lento. En la Figura 35 se muestra la matriz GE para el aceite de pepita de uva, donde las principales estrategias intensivas por utilizar serían de desarrollo y penetración de mercados, desarrollo de productos e integración horizontal.



Figura 35. Matriz GE para el aceite de pepita de uva

6.5.6 Matriz de Decisión de Estrategias

La matriz de decisión, junto con las cuatro matrices siguientes, permitirá evaluar cada una de las estrategias identificadas como resultado del proceso estratégico. En la Tabla 21 se muestran los resultados de la matriz de decisión para cada estrategia identificada, con cada una de las matrices elaboradas previamente.

Tabla 21

Matriz de Decisión

	Estrategias	Matrices					Total	Acción
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
1.	Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para lograr el apoyo en la zona de Ica.	x	x	x	x	x	5	Retener
2.	Desarrollo de campañas de marketing mediante la promoción del consumo interno del aceite de pepita de uva y sus beneficios para la salud.	x		x	x	x	4	Retener
3.	Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en Ica.	x	x	x		x	4	Retener
4	Promoción de programas de financiamiento agrario para incrementar volúmenes y rendimiento de cultivo.	x					1	Contingencia
5	Mejoramiento de la productividad del sector del sector vitivinícola mediante de mejoras tecnológicas y estandarización de procesos.	x	x				2	Contingencia

(tabla continúa)

6	Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar el	x		x	x	x	4	Retener
---	--------------------------------------------------------	---	--	---	---	---	---	---------

Estrategias	Matrices					Total	Acción
	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
7	producto y segmentar el mercado. Desarrollo de una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria de pisco y vino.	x	x	x	x	5	Retener
8	Establecimiento de la eficiencia operativa para la reducción de los márgenes de costos de producción.	x	x			2	Contingencia
9	Promoción de programas de financiamiento agrario para incrementar volúmenes de cultivo.	x				1	Contingencia
10	Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.	x	x	x	x	5	Retener

6.5.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con el objetivo de determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas seleccionadas, se emplea la matriz CPE como herramienta analítica para identificar las mejores opciones. Asimismo, para la elaboración de la matriz

se utilizan como insumos los factores hallados en la matriz FODA, conjuntamente con los pesos respectivos considerados en la matriz EFE y EFI, con ello se otorga un peso (donde 1 es no atractivo y 4 es altamente atractivo) a cada factor, para lo cual se considera su atraktividad en relación con cada oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. Los resultados obtenidos en la Tabla 22 muestran puntajes de atraktividad; las estrategias seleccionadas son seis.

6.5.8 Matriz de Rumelt

La matriz de Rumelt sugiere evaluar las estrategias sobre la base de cuatro criterios: (a) consistencia, para evitar que las estrategias no presenten objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, para una respuesta adaptada al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) ventaja, para que las estrategias provean la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad; y (d) factibilidad, para que la estrategia no origine un costo adicional en los recursos disponibles ni cree otros problemas sin solución. La Tabla 23 muestra la matriz de Rumelt para las seis estrategias escogidas. Se observa que todas las estrategias específicas deben mantenerse, dado que todas cumplen con los cuatro criterios.

Factores clave	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas		Desarrollo de campañas de marketing para promover su consumo		Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción en Ica.		Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar y segmentar el mercado.		Desarrollo de una organización que promueva utilizar los residuos de la industria.		Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
No existe una organización formal para el sector de aceite de pepita de uva.	0.13	4	0.50	1	0.13	2	0.25	1	0.13	4	0.50	2	0.25
Alto número de productores artesanales de vino y pisco.	0.09	4	0.38	1	0.09	3	0.28	2	0.19	3	0.28	2	0.19
Ausencia de estrategias de posicionamiento y segmentación.	0.06	2	0.13	4	0.25	1	0.06	4	0.25	1	0.06	2	0.13
Ausencia de programas de investigación técnica.	0.09	3	0.28	2	0.19	1	0.09	2	0.19	2	0.19	1	0.09
Baja productividad en los campos de uva	0.09	2	0.19	1	0.09	3	0.28	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Falta de estudios de mercado	0.06	2	0.13	4	0.25	1	0.06	4	0.25	1	0.06	2	0.13
Falta de capacitación técnicas	0.03	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
TOTAL			5.12		3.80		4.72		4.32		4.10		3.18

Tabla 23

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	¿Se acepta?
Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para lograr el apoyo en la zona de Ica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de campañas de marketing para promover el consumo interno del aceite de pepita de uva y sus beneficios para la salud.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en Ica.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar el producto y segmentar el mercado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.5.9 Matriz de Ética

En este punto, se intenta verificar y confirmar que las estrategias escogidas no violan los aspectos éticos. En la Tabla 24 se muestran los resultados de la matriz de ética, donde se observa que ninguna de las estrategias viola estos aspectos.

Tabla 24

Matriz de Ética

	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 4	Estrategia 5	Estrategia 6
	Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para lograr el apoyo en la zona de Ica.	Desarrollo de campañas de marketing para promover el consumo de aceite de pepita de uva.	Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en la ciudad de Ica.	Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar el producto y segmentar el mercado.	Desarrollo de una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria.	Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.
Impacto en el derecho						
1 Vida	P	P	P	P	P	P
2 Propiedad	P	P	P	P	P	P
3 Libre pensamiento	P	P	P	P	P	P
4 Privacidad	P	P	P	P	P	P
5 Libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P
6 Hablar libremente	P	P	P	P	P	P
7 Debido proceso	P	P	P	P	P	P
Justicia						
8 Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J
9 Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J
10 Normas de compensación	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo						
11 Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E
12 Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E

Nota. P: Promueve; J: Justo; E; Excelentes.

6.5.10 Estrategias Seleccionadas

De acuerdo con los resultados obtenidos anteriormente, las estrategias específicas seleccionadas son:

1. Estrategia 1: Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para lograr el apoyo en la zona de Ica.
2. Estrategia 2: Desarrollo de campañas de marketing para promover el consumo interno del aceite de pepita de uva y sus beneficios para la salud.
3. Estrategia 3: Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en la ciudad de Ica.
4. Estrategia 4: Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar el producto y segmentar el mercado.
5. Estrategia 5: Desarrollo de una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria de pisco y vino.
6. Estrategia 6: Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.

Para asegurar que las estrategias contribuyan al cumplimiento de los objetivos de largo plazo, en la Tabla 25 se muestra la relación entre cada una de las estrategias con los cuatro objetivos de largo plazo planteados.

Tabla 25

Estrategias frente a los Objetivos de Largo Plazo

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4
Estrategias	En el año 2016, conseguir un 25% de participación de mercado en el sector de aceites premium	Para el 2016, lograr una industria que produzca 170 TM de aceite de pepita de uva al año.	Para el año 2016, posicionar el aceite de pepita de uva, como un producto natural reconocido en el mercado peruano por su alta calidad	Desarrollar la cadena de producción.
Desarrollo de alianzas con organizaciones gubernamentales o privadas para lograr el apoyo en la zona de Ica.	X	X		X
Desarrollo de campañas de marketing para promover el consumo interno del aceite de pepita de uva y sus beneficios para la salud.	X		X	
Desarrollo de plantas de acopio de materia prima y producción de aceite de pepita de uva en la ciudad de Ica.		X		X
Desarrollo de un estudio de mercado para posicionar el producto y segmentar el mercado.	X		X	
Desarrollo de una organización formal que promueva la utilización de los residuos de la industria.		X		X
Desarrollo de un canal de distribución del aceite a diferentes mercados.	X		X	X

CAPÍTULO VII: IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Sobre la base de los objetivos de largo plazo identificados, se procede a definir los objetivos de corto plazo.

7.1.1 Objetivos de Largo Plazo 1

En el año 2016, conseguir un 25% de participación de mercado en el sector de aceites *premium*. Para lograr este objetivo de largo plazo se plantean los siguientes objetivos de corto plazo:

a. Objetivo de Corto Plazo 1.1

En el primer año, realizar un estudio de mercado en la ciudad de Lima. El objetivo de este estudio es identificar a los consumidores potenciales para el aceite de pepita de uva; asimismo, es preciso detectar cómo se podría segmentar el mercado, cuál sería el precio de venta del producto, entre otros.

b. Objetivo de Corto Plazo 1.2

Realizar una campaña marketing anual con el objetivo de resaltar los beneficios del aceite de pepita de uva y dar a conocer el producto en el mercado peruano. Esta campaña de marketing se llevaría a cabo mediante anuncios publicitarios en medios de comunicación, entrevistas, publrreportajes, entre otros.

c. Objetivo de Corto Plazo 1.3

Establecer alianzas estratégicas con las principales escuelas de cocina, restaurantes, programas culinarios y reconocidos chefs para difundir y fomentar el consumo del producto.

d. Objetivo de Corto Plazo 1.4

Dirigir la distribución del producto a todos los autoservicios. El aceite de pepita de uva es considerado como un producto con altos beneficios, razón por la cual su precio es mayor al del resto de aceites y solo es comparable con el del aceite de oliva. Este producto debe estar dirigido a los sectores A y B; los autoservicios son los lugares de compra preferidos por dichos nichos socioeconómicos.

7.1.2 Objetivos de Largo Plazo 2

Para el 2012, lograr una industria que produzca 170 TM de aceite de pepita de uva al año. Para lograr este objetivo a largo plazo, se plantea desarrollar las siguientes estrategias:

a. Objetivo de Corto Plazo 2.1

Implementar el centro de acopio y producción en el período de un año. Durante el primer año de desarrollo de la industria se deben identificar e implementar los centros de acopio y producción, los cuales se ubicarían en Ica, ciudad donde se concentra la mayor producción de pisco y vino.

b. Objetivo de Corto Plazo 2.2

En un año, lograr alianzas de abastecimiento con los 10 principales productores de pisco y vino de Ica. Las alianzas con los productores de pisco y vino son fundamentales, dado que ellos serán los principales proveedores de materia prima de la industria; entre los más importantes están: Ocucaje, Queirolo, Tabernero, Tacama, Viñas de Oro, Vista Alegre, entre otros. Con esta medida se logrará un abastecimiento de 250 toneladas de materia prima (pepitas de uva) en el primer año. Una de las ventajas de esta industria es que la materia prima

utilizada como insumo es resultante del orujo de la uva que es botada por los productores de pisco y vino. Muchas veces esto resulta un problema para los productores, pues no saben cómo deshacerse de estos residuos. Por lo tanto, estas alianzas son beneficiosas para ambos grupos.

c. Objetivo de Corto Plazo 2.3

Realizar dos capacitaciones al año a los productores de pisco y de vino respecto a la separación de los residuos de uva, con la finalidad de obtener un insumo (orujo) lo más limpio posible y con la menor contaminación.

7.1.3 Objetivos de Largo Plazo 3

Para el año 2016, posicionar el aceite de pepita de uva como un producto natural reconocido en el mercado peruano por su alta calidad y por sus beneficios para la salud, gracias a su alto contenido de omega 3 y 6.

a. Objetivo de Corto Plazo 3.1

Realizar una campaña de marketing con el objetivo de resaltar los beneficios del aceite de pepita de uva y dar a conocer el producto en el mercado peruano. Esta campaña de marketing se llevaría a cabo mediante anuncios publicitarios en diversos medios de comunicación, entrevistas, publrreportajes, entre otros.

b. Objetivo de Corto Plazo 3.2

Aprovechar el apogeo de la gastronomía peruana actual para introducir el aceite de pepita de uva como un insumo adicional para la preparación de alimentos.

7.1.4 Objetivos de Largo Plazo 4

Desarrollar la cadena de producción del aceite de pepita de uva.

Asimismo, incentivar la conformación de clusters por zonas geográficas para el acopio y producción del aceite de pepita de uva.

a. Objetivo de Corto Plazo 4.1

Establecer, en un período de un año, una integración vertical de la industria del aceite de pepita de uva, desde la producción del aceite hasta la distribución y comercialización del producto final.

b. Objetivo de Corto Plazo 4.2

En el período de un año, conseguir el apoyo y compromiso de organizaciones privadas y públicas relacionadas con la producción de uva, pisco y vino, tales como la Asociación de Productores de Uva, la cual que se encarga de mejorar el rendimiento y la calidad de la uva; los productores de vinos y piscos, representados por el Comité de la Industria Vitivinícola de la Sociedad Nacional de Industrias; y el Centro de Innovación Tecnológica Vitivinícola (CiteVid), que brinda capacitación técnica y empresarial.

7.2 Políticas

En la etapa de implementación, las políticas son de suma importancia, pues constituyen los lineamientos de conducta al establecer los límites de las acciones administrativas. En otras palabras, facilitan la toma de decisiones y guían la solución de problemas, pues están interrelacionadas con los valores y creencias del sector y establecen las expectativas de los participantes al ayudar a que las estrategias se implanten exitosamente. En tal sentido, para implementar

óptimamente las estrategias seleccionadas, será necesario que todas las acciones por tomar estén bajo los siguientes lineamientos:

1. Toda producción deberá pasar por un cuidadoso proceso de control de calidad. En tal sentido, se deben cumplir todos los estándares requeridos para exceder las expectativas del consumidor.
2. Toda compra de materia prima debe ser realizada a productores de pisco y vino formales y registrados.
3. Un porcentaje anual de las ganancias obtenidas deberá ser asignado a todas las actividades logísticas e investigación y desarrollo, las cuales estarán orientadas al desarrollo tecnológico, la búsqueda de la eficiencia operativa a lo largo de toda la cadena y a la mejora de la calidad del producto.
4. Toda acción deberá contemplar el impacto sobre el medio ambiente.
5. Toda acción deberá estar alineada con la legalidad, la ética y los valores de la organización.
6. Es preciso cumplir con las más altas normas de higiene industrial para productos de consumo humano.

7.3 Asignación de Recursos

La asignación de recursos permitirá ejecutar las estrategias para alcanzar los objetivos de corto plazo planteados.

a. Recursos Financieros

Con la finalidad de difundir y promocionar el aceite de pepita de uva, el mayor presupuesto financiero estará destinado a las campañas de marketing y estudios de mercado; de esa manera, será posible captar un segmento de mercado

potencial. Además, se deben asignar los recursos suficientes para implementar el proceso productivo del aceite de pepita de uva, que incluye la maquinaria para la producción, plantas de transporte, envases, etc.

b. Recursos Físicos

Se debe buscar una ubicación óptima y un proceso de recepción adecuado para el centro de acopio con el objetivo de que los productores puedan realizar el abastecimiento adecuado de los insumos, en especial, de los residuos de uva (orujo) de sus producciones de pisco y vino.

c. Recursos Humanos

Los recursos humanos deberían estar al tanto de las buenas prácticas agrícolas, y estar especializados según las labores que desempeñen. Aunque entidades como CITEVid (en investigación y desarrollo) y AGROICA (en cultivo de uva), capacitan al factor humano involucrado en sus círculos de acción, esto no parece ser suficiente. Es por ello que se debe destinar un porcentaje mayor de recursos a esta tarea. El mayor presupuesto requerido debería provenir de las empresas privadas, asimismo, se debería buscar el apoyo del Estado. De igual forma, se deben crear programas de capacitación específicos destinados a los productores de pisco y vino, a quienes se les capacitará en el tratamiento de los residuos de su producción, también llamado orujo, para evitar cualquier tipo de contaminación en la materia prima del aceite de pepita de uva.

d. Recursos Tecnológicos

Para contar con estos recursos, es necesario tener un presupuesto suficiente para implementar el centro de acopio con tecnología acorde con la capacidad de materia prima disponible y con su proyección en los siguientes años. La tecnología debe abarcar toda la cadena productiva del aceite de pepita de uva,

desde la materia prima hasta el empaque, para tener una ventaja competitiva respecto a los potenciales competidores. Nuevamente, la inversión privada será importante en este punto.

7.4 Estructura Organizacional

Para poder implementar con éxito las estrategias específicas seleccionadas es indispensable que el sector cuente con una estructura organizacional que las soporte y que facilite su ejecución. Actualmente, el sector de aceite, en general, está bien organizado y cuenta con el apoyo de entidades que contribuyen al desarrollo de la industria, como por ejemplo, el Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados de la Sociedad Nacional de Industrias. Por el contrario, respecto al subsector del aceite de pepita de uva, actualmente no existe una organización definida. Esta debería estar soportada por la organización de la industria del pisco y vino, la cual debería surgir a partir de esta nueva industria. Entretanto, para la organización de este subsector se propone la creación de un modelo que involucre a las siguientes entidades: (a) productores de pisco y vino del departamento de Ica; (b) productores de aceite vegetal; y (c) entidades privadas y gubernamentales, como CITEvid, AGROICA, CONAPISCO, Sociedad Nacional de Industrias, PROVID y la Asociación de Productores de Ica. La Figura 36 muestra el modelo propuesto.

El modelo propuesto plantea al CITEvid como ente promotor de esta nueva industria, que apoye desde el acopio de materia prima hasta la producción de la misma. Asimismo, los productores de aceite vegetal serían los responsables de la producción y venta del aceite de pepita de uva, y responsables junto con el CITEvid de formar las alianzas con las asociaciones de pisco y vino quienes serán los proveedores de la materia prima. Por otro lado, las entidades de apoyo de cada

grupo, como el Conapisco, Comité Vitivinícola y Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados de la SNI deberán dar el soporte y apoyo adecuado a sus industrias.

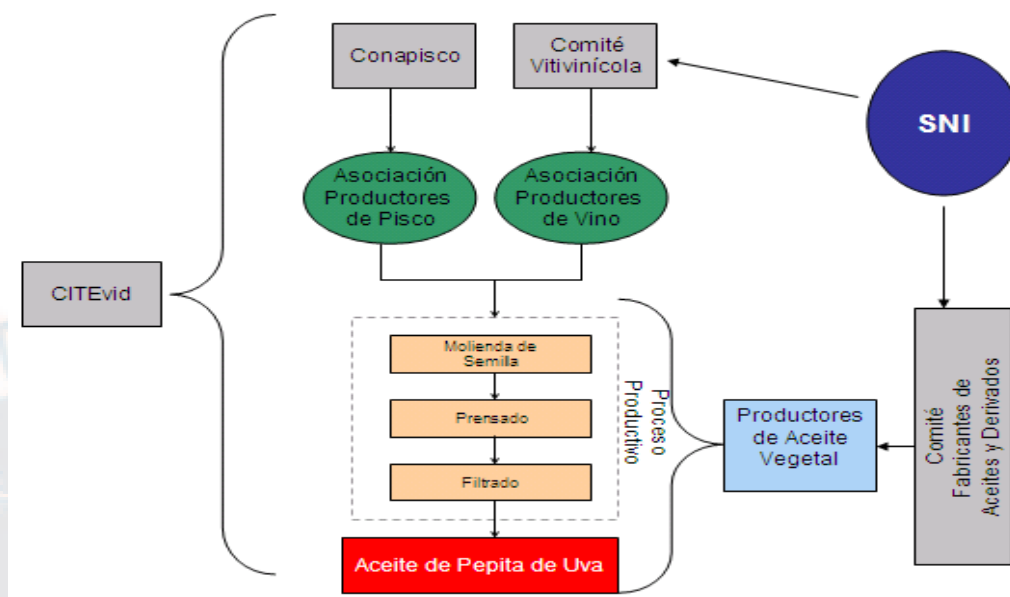


Figura 36. Modelo propuesto de la industria de aceite de pepita de uva

En la Tabla 26 se muestra una matriz de responsabilidades donde se indica el organismo o grupo propuesto como responsable para la ejecución de cada uno de los objetivos de corto plazo, así como los organismos de apoyo encargados de dar soporte.

Los beneficios de la formación de este modelo serían: (a) lograr fuentes de materia prima suficientes a partir de la industria del pisco y vino; (b) disponer de mayor poder adquisitivo; (c) ejercer poder de negociación en los mercados; (d) acceder a nuevos mercados; (e) lograr cooperación para mejorar el desempeño del sector; (f) conseguir un mejor manejo del servicio de logística y; (g) obtener un menor costo unitario de los insumos.

Tabla 26

Matriz de Responsabilidades

Objetivos de Corto Plazo		Productores de Aceites Vegetales	CITEvid - Min. Produccion	Asociación de Productores de Pisco	Asociación de Productores de Vino	SNI - Comité Vitivinícola	Conapisco	SNI - Comité de Aceites y Derivados	PROVID
OC 1.1	Realizar un estudio de mercado en Lima	R	A					A	
OC 1.2 OC 3.1	Realizar una campaña marketing	R	A					A	
OC 1.3	Establecer alianzas estratégicas con instituciones culinarias	R	A					A	
OC 1.4	Distribución del producto a los autoservicios	R							
OC 2.1	Implementar un centro de acopio y producción	R	A	A	A	A			
OC 2.2	Lograr alianzas de abastecimiento con los 10 principales productores de pisco y vino de Ica		R	A	A	A	A		
OC 2.3	Capacitaciones sobre la separación de los residuos de uva		R	A	A				A
OC 3.2	Introducir el aceite de pepita de uva en la gastronomía peruana	R	A					A	
OC 4.1	Integración vertical de la industria del aceite de pepita de uva	A	R	A	A	A			
OC 4.2	Lograr el apoyo y compromiso de organizaciones privadas y públicas de la industria de la industria vitivinícola	A	R	A	A	A	A		

R= Responsable, A= Apoyo

7.5 Manejo del Medio Ambiente y la Ecología

Como se ha mencionado anteriormente, el aceite de pepita de uva es un producto que se origina a partir de la utilización de los residuos generados de la producción de piscos y vinos. Los productores no le dan ningún uso a este residuo, el cual es arrojado, mayormente, a los ríos o pistas, con lo cual se contamina el ambiente. El proceso de producción del aceite de pepita de uva al frío da como resultado un producto 100% ecológico y altamente nutricional para

las personas. Por esto, la industria del aceite de pepita de uva guarda una relación importante con el manejo del medio ambiente y la tecnología.

7.6 Evaluación y Control Estratégico

7.6.1 Evaluación de Estrategias

La evaluación de estrategias es importante, sobre todo para el sector oleaginoso, pues este se desenvuelve en un entorno dinámico, donde sus factores internos y externos suelen cambiar constantemente. Uno de estos factores principales es el acceso a la materia prima de los aceites vegetales (oliva, palma, etc.). En este contexto, el aumento en el precio internacional de la soya puede modificar las estrategias establecidas, tal como sucedió durante el año 2008. Estos cambios podrían modificar las estrategias por seguir, razón por la cual se deberá realizar una revisión del proceso estratégico y medir la sensibilidad de este cambio para realizar algunas medidas correctivas.

7.6.2 Control de Estrategias (Tablero de Control)

El tablero de control (balanced score card) será útil para tener una visión integral de la organización y facilitará la evaluación de las estrategias por medición y comparación.

El tablero de control desarrollado tiene ocho indicadores, que representan tres de las cuatro perspectivas: perspectiva de cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje de la organización, tal como se muestra en la Tabla 27.

Tabla 27

Tablero de Control

Objetivo	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Unidades
Perspectiva del cliente			
1.1	En el primer año, realizar un estudio de mercado en la ciudad de Lima.	Fases de cumplimiento del estudio de mercado	Porcentaje etapa de cumplimiento
1.2	Realizar una campaña marketing sobre los beneficios del aceite de pepita de uva para dar a conocer el producto en el mercado.	Fases de cumplimiento de la campaña	Porcentaje etapa de cumplimiento
1.3	Establecer alianzas estratégicas con las escuelas de cocina, restaurantes, programas culinarios y chefs para difundir y fomentar el consumo del producto.	Cantidad de alianzas	No. de alianzas
1.4	Colocar el producto en todos los autoservicios.	Cantidad de autoservicios	Porcentaje de colocación
3.2	Aprovechar el apogeo de la gastronomía peruana para introducir el aceite de pepita de uva como un insumo adicional para la preparación de alimentos.	Cantidad de restaurantes donde se introduzca el aceite	Cantidad de restaurantes
Perspectiva interna			
2.2	En un año, lograr alianzas de abastecimiento con los 10 principales productores de pisco y vino de la región de Ica.	Cantidad de productores	Porcentaje de alianzas
2.1	En un período de un año, implementar el centro de acopio y producción.	% Avance de implementación	Porcentaje de implementación
4.1	Establecer una integración vertical de la industria del aceite de pepita de uva, desde la producción del aceite hasta la distribución y comercialización del producto final.	Costo de ventas	Unidad monetaria
4.2	Conseguir el apoyo y compromiso de organizaciones privadas y públicas relacionadas con la producción de uva, pisco y vino	Cantidad de organizaciones	No. de organizaciones
Perspectiva de aprendizaje de la organización			

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

La industria oleaginosa de aceites vegetales es uno de los sectores más competitivos del Perú, aunque su crecimiento se ha desacelerado en los últimos años, lo cual ha hecho que las empresas participantes operen por debajo de su capacidad instalada. La industria oleaginosa está dividida en aceites de consumo masivo, como el aceite de soya y el aceite de palma, principalmente; y los aceites *premium*, como el aceite de oliva y el aceite de sachá inchi, los cuales, desde hace un tiempo, tienen mayor participación en el mercado. El aceite de pepita de uva participaría en el mercado de aceites *premium*.

A pesar de la desaceleración de la industria oleaginosa, existe un crecimiento potencial del mercado *premium* debido al bajo consumo per cápita que tiene el Perú, en comparación con otros países de la región. Además, la tendencia al consumo de productos *premium* con beneficios para la salud, favorece enormemente la oportunidad del aceite de pepita de uva, pues es un producto más saludable y de alta calidad nutricional.

Por el contrario, uno de los principales inconvenientes de la industria oleaginosa es la disponibilidad de la materia prima: el componente fundamental es el aceite crudo de soya, cuyo precio en el mercado se incrementó durante los últimos años hasta 2009. Consecuentemente, las empresas del sector tuvieron que reducir sus márgenes de ganancia para no perder participación en el mercado. En el año 2009, el precio del crudo de soya se redujo a sus niveles normales, lo cual muestra la volatilidad de este insumo. En tal sentido, el aceite de pepita de uva tiene una ventaja, pues no depende de insumos importados, lo cual le permite

obtener un mejor margen, dado que el principal insumo para su producción son los residuos de la producción de vino y pisco. Asimismo, en los últimos años, las industrias de vino y pisco han mostrado un importante crecimiento, lo cual favorece al abastecimiento de la materia prima, que es fundamental en el sector.

El análisis realizado muestra que los aceites vegetales son un producto principal de la canasta familiar y tienen una penetración superior al 95%. Debido a que el aceite es un producto masificado, las economías a escala de los principales competidores son un factor fundamental para el éxito de las empresas. Ya que el aceite de pepita de uva es un producto premium, una de las estrategias fundamentales para su éxito es obtener aceptación y participación de mercado. Para esto, será necesario realizar una diferenciación del producto mediante estrategias de segmentación y posicionamiento adecuado en el consumidor.

Asimismo, la tecnología requerida para el procesamiento y producción del aceite de pepita de uva es similar a la usada para la producción de otros tipos de aceites vegetales. Por lo tanto, el acceso a esta tecnología no representa una barrera de entrada. Es así que, el proceso de mayor uso para estos aceites es el prensado en frío.

Se considera que la ejecución de las estrategias seleccionadas permitirá el ingreso al mercado del aceite de pepita de uva, con lo cual se logrará la participación de mercado esperado y se alcanzarán las ventas necesarias para el crecimiento de esta industria en un período de seis años.

8.2 Recomendaciones

1. Es preciso mantener la estrategia genérica de diferenciación, pues el aceite de uva es un producto nuevo que requiere establecerse primero

en el mercado, es decir, obtener participación y ventas para poder crecer en este sector.

2. Ya que el subsector del aceite de pepita de uva es una industria reciente en el Perú, es recomendable realizar un benchmarking, así como replicar las mejores prácticas llevadas a cabo por las principales empresas productoras del aceite de pepita de uva en el mundo, como lo son España y Argentina, con la finalidad de obtener mejoras en el proceso de producción.
3. El monitoreo constante de los principales factores que afectan a la industria, como los insumos, tendencias del mercado, factores arancelarios, entre otros, permitirá controlar óptimamente los objetivos y las estrategias para su implementación.
4. Se debe aprovechar el creciente mercado de la gastronomía peruana para impulsar el producto de aceite de pepita de uva como factor importante en la preparación de la comida local.
5. Finalmente, el aceite de pepita de uva, además de ser usado para el consumo humano, también posee otros usos secundarios: el principal es su utilización en la industria cosmética. Por esta razón, se recomienda realizar otros estudios mediante los cuales se pueda obtener mayor información respecto a estos subproductos y realizar un análisis de factibilidad de los mismos, el cual permita diversificar el destino del aceite y aprovechar óptimamente la materia prima.

REFERENCIAS

- Araujo, L. (1989). *Estudio tecnológico de la extracción del aceite de semilla de uva*. Tesis. Universidad de Lima
- Apoyo, Opinión y Mercado. (2007). *Marketing Data*, 93. Recuperado el 5 febrero de 2008, de http://www.apoyo.com/GrupoApoyo/apo_info_util.aspx.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas – Setiembre 2010*. Recuperado el 01 de octubre de 2010, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/setiembre/Reporte-de-Inflacion-Setiembre-2010.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2008). *Reporte de Inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. Recuperado el 10 de agosto de 2008, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/Reporte-Inflacion-19-Mayo-2008/Reporte.pdf>.
- Banco Scotiabank. (2007). *Reporte Especial*. Recuperado el 29 de noviembre de 2007, de http://origin.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/especial/20070622_esp_es_Oleaginoso.pdf.
- Banco Scotiabank. (2010). *Reporte Especial*. Perú Proyecciones Macroeconomicos 2010-2011. Recuperado el 29 de setiembre de 2010, de http://origin.scotiabank.com.pe/i_financiera/
- Banco Wiese Sudameris. (2003). *Reporte sectorial*. Recuperado el 29 de noviembre de 2007, de http://origin.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/sectorial/20030422_sec_es_oleaginoso.pdf.
- Centrum Católica. (2006). Boletín de negocios electrónicos *Centrum al día: Uvas de Exportación*. Recuperado el 5 enero de 2008, de la página Web http://www.centrum.pucp.edu.pe/CentrumAIDia/mercados/mercado_uvas.htm.
- Centrum Católica. (2007a). Boletín de negocios electrónicos *Centrum al día: Mercado del Vino*. Recuperado el 23 octubre de 2007, de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado_vino_2007.htm.
- Centrum Católica. (2007b). Boletín de negocios electrónicos *Centrum al día: Mercados de la región Ica*. Recuperado el 23 Octubre de 2007 de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado_regionica_2007.htm.

- Centrum Católica. (2008). Boletín de negocios electrónicos *Centrum al día: Mercado del Vino*. Recuperado el 23 octubre de 2008, de http://www.centrum.pucp.edu.pe/centrumaldia/mercados/mercado_vino_2007.htm.
- Chirinos O., Adachi L., Calderón F., Díaz R., Larrea L., Mucha G., Roque L. (2009). *Exportación de sachu inchi al mercado de Estados Unidos*. Lima.: Esan ediciones.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Guerra R., Binda, R, Ocaña J., Torres G. (2007) *Análisis estratégico de la industria del biodiesel en el Perú*. Tesis PUCP Centrum.
- El Comercio. (2005). Suplemento semanal de economía y negocio, 37, pp 12-13.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations FAO. (2010). Resumen recuperado el 20 de septiembre de 2010, de la base de datos en línea FAOSTAT: <http://faostat.fao.org>.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2008) *Metodología de la Investigación*. Tesis PUCP Centrum.
- Infocampo. (2007). Artículo del 10 de agosto de 2007. Recuperado el 4 de junio de 2008, de <http://www.infocampo.com.ar/infocampo-semanario/9724-aceite-de-uva-un-nicho-que-cotiza-alto/>.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2008). *Cadena Agroindustrial Uva*. Recuperado el 23 octubre de 2007, de http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Cadena_Uva.pdf.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Perú en cifras: Indicadores Económicos- Producción*. Recuperado el 5 febrero de 2008, de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-eco/pro014.htm>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008a). *Información Económica*. Recuperado el 26 de octubre de 2008, de <http://www1.inei.gob.pe/web/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008b). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil Sociodemográfico del Perú. Lima, Julio 2008.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008c). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: Crecimiento y distribución de la población 2007. Lima, Junio 2008.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2007). *Informe N° 024-2007/CDS-INDECOPI*. Recuperado el 06 Febrero del 2007 de <http://www.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/publicaciones/5/2007/1-877/6/9/Inf024-2007.pdf>.

Maximize Consult. (2010b). *Riesgos de Mercado – Mayo 2010*.

Ministerio de Agricultura. (2006). *Dirección Nacional de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura*. Recuperado el 15 de agosto de 2008, de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult.

Ministerio de Agricultura. (2007). *Estadística Agraria mensual 2007*. Recuperado el 17 de agosto de 2008, de http://www.minag.gob.pe/download/pdf/herramientas/boletines/boletineselectronicos/estadisticaagricariamensual/2007/BEMSA_DICIEMBRE_07_1.pdf.

Ministerio de Economía y Producción de Argentina. (2006). Dirección Nacional de Alimentos. Informe Sector Oleaginosas. Recuperado el 28 de setiembre de 2008, de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/olea/coyun/lista/oleaginosos_33.pdf.

Ministerio de la Producción. (2008). *Índice de crecimiento industrial 2007*. Recuperado el 14 de setiembre de 2008, de http://www.produce.gob.pe/produce/informacion_sectorial/2007/MANUFACTURA/07_01.xls.

Ministerio de la Producción. (2009). *Variación Porcentual del ICI de la Industria Manufacturera*. Recuperado el 5 enero de 2009, del sitio Web de PRODUCE: <http://www.produce.gob.pe/portal/portal/apsportalproduce/internaindustria?ARE=2&JER=640>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2007). Dirección Nacional de Promoción del Empleo y Formación Profesional. *Informe estadístico mensual*, 135. Recuperado el 26 de octubre de 2007, de <http://www.mintra.gob.pe>.

Natural Oils. (2008). *Principal*. Recuperado el 18 de agosto de 2008, de www.naturaloils.cl.

Organización Internacional de la Viña y el Vino. (2007). *5th General Assembly of the OIV Budapest*. Recuperado el 21 de octubre de 2008, de http://news.reseau-concept.net/images/oiv_es/Client/DIAPORAMA_STATISTIQUE__Budapest_2008_EN.pps.

Palestra, Portal de Asuntos Públicos de la PUCP. Entrevista al Sr. Fernando

Cilloniz del 16 de julio de 2007. Recuperado el 28 de agosto de 2009, de <http://palestra.pucp.edu.pe/index.php?id=336>.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press

Proinversión. (2008). *Perú: Régimen Tributario Nacional y Arancelario*. Recuperado el 12 de octubre de 2007, de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2908>.

Promperú. (2006). *Mercado Internacional del Pisco. Dpto Agro y Agroindustria*. Recuperado el 7 de agosto de 2009, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/d1866853-8d71-4359-ba58-9fe1492dd5e1.pdf>.

Sociedad Nacional de Industrias. (2003). *La Industria Oleaginosa Peruana: Situación Actual y Perspectivas*. Recuperado el 29 de noviembre de 2007, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite005/images/LA%20INDUSTRIA%20OLEAGINOSA%20PERUANA%20-%20JUNIO%202003.pps>.

Sociedad Nacional de Industrias. (2007). *Comité de Fabricantes de Aceites y Derivados de la Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado el 23 de octubre de 2007, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite005/estadistica.htm>.

Sociedad Nacional de Industrias. (2008). *Comité de la Industria Vitivinícola*. Recuperado el 26 de octubre de 2008, de <http://www.sni.org.pe/comites/comite027/estadistica.htm>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2008). *Partidas Arancelarias*. Recuperado el 20 de agosto de 2008, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/sDetracciones/parancelaria.xls>.

World Bank Institute. (2008). *Governance Matter 2009 - WorldWide Governance Indicators, 1996-2008*. Recuperado el 5 de octubre de 2008, de http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_country.asp.

LISTA DE ABREVIATURAS

AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional
BCG	Boston Consulting Group
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CIADI	Convención Constitutiva del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones
CITE	Centros de Innovación Tecnológica
CITEvid	Centro de Innovación Tecnológica de la Vida
CONAPISCO	Comisión Nacional del Pisco
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
EFI	Matriz Evaluación de los Factores Internos
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GE	Matriz de la Gran Estrategia
ICI	Índice de Crecimiento Industrial
IE	Matriz Interna Externa
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
INIA	Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria
IVF	Índice de Volumen Físico
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MEFE	Matriz de Evaluación de los Factores Externos

MIGA	Multilateral Investment Guarantee Agency
MINAG	Ministerio de Agricultura
MINTRA	Ministerio de Trabajo
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MTPE	Ministerio de Transportes
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIV	Organización Internacional de la Viña y el Vino
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OPIC	Overseas Private Investment Corporation
PEA	Población Económicamente Activa
PESTE	Análisis Político, Económico, Social, Cultural y Tecnológico
PET	Población en Edad de Trabajar
PEYEA	Matriz de la Posición Estratégica y de Evaluación de la Acción
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROINVERSIÓN	Agencia de Promoción de la Inversión Privada
SAGPYA	Secretaría de la Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de Argentina
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SNI	Sociedad Nacional de Industrias
WBI	World Bank Institute

APÉNDICE A: ENTREVISTAS

Nota: Las preguntas serán indicadas con la letra (P) y las respuestas con la letra (R).

Entrevista a Ing. Ely Anchante

Jefa de investigación del CITEvid

P: ¿Cómo se interesaron por el aceite de pepita de uva?

R: CITEvid tiene como objetivo investigar y desarrollar toda la cadena de la uva, y considerando que la comercialización y exportación del pisco se ha incrementado en el mercado y (así como) el fruto del cual se produce, (esto) nos permite obtener, durante su proceso de elaboración del pisco y vino, gran cantidad de semillas de uvas, (por lo cual) se tomó la iniciativa de obtener un aceite de pepita de uva.

P: ¿En qué consiste el estudio que están realizando sobre al aceite de pepita de uva?

R: El estudio es la extracción del aceite de pepita de uva mediante el método de extracción con hexano. Es darle utilidad a las semillas de uvas, que en gran cantidad se obtienen durante el proceso de la elaboración del pisco y aprovechar las virtudes que nos brindan los demás componentes de la uva.

P: No obstante, se ha podido constatar a través en artículos de Internet que este método de extracción por hexano causa problemas en la producción del aceite para consumo humano.

R: Eso es correcto, el hexano es el solvente orgánico que más se usa para realizar este tipo de extracciones. Es riesgoso ya que forma con el oxígeno del aire mezclas explosivas y, además, su inocuidad no está totalmente aceptada; es decir,

sus restos pueden acarrear problemas para la salud, pero si en el proceso se tiene el cuidado de eliminar todo resto de este producto, no se tendría problemas.

P: ¿Qué propiedades han identificado en el aceite de pepita de uva?

R: El aceite de pepita de uva se caracteriza por su riqueza en aceite linoléico poliinsaturado y en vitamina E, que son propiedades que no poseen otros aceites. Y, concretamente, ayuda a prevenir el desarrollo de tumores cancerígenos, según han demostrado los ensayos de laboratorio realizados en cultivos celulares y con animales.

Debido a que el aceite de pepita de uva tiene gran potencial, se justifica la aplicación del método para la extracción que nos permita obtener un aceite de alta calidad nutricional.

P: Aparte de esta característica, ¿este aceite tiene otros usos?

R: Sí, en el tema de salud también regula la presencia de colesterol y radicales libres en el organismo. Combate el envejecimiento gracias a sus vitaminas y antioxidantes, que contribuyen a que la piel mantenga su elasticidad.

El aceite también es usado en cosmetología, jabonería y en la producción de aceites grasos.

(Y también es usado) En los tratamientos de belleza en forma de aceite para masajes corporales.

P: Sobre la base de los estudios que han realizado sobre el aceite de pepita de uva, ¿podría señalar algún dato relevante para el presente estudio?

R: Sin duda, el departamento de Ica tiene más del 80% de la producción de pisco, con lo cual la disponibilidad de materia prima esta casi asegurada.

En el estudio realizado identificamos las pepitas de las uvas aromáticas (Italia y torontel) como las de mayor tamaño y con mayor porcentaje de aceite que la uva quebranta.

Se tiene que aprovechar el crecimiento del pisco y que se están agrupando los productores pequeños y medianos para su producción, con lo cual el acopio de la pepita es más factible.

P: ¿Qué dificultades han encontrado durante las pruebas que realizaron para obtener el aceite de pepita de uva?

R: La primera dificultad que tuvimos fue en el proceso de limpieza de la pepita de uva: esta tiende a honguearse a la semana, por lo que su paso al prensado debe ser casi inmediato a su limpieza para evitar el desperdicio de la pepita, o tener un almacén con las condiciones apropiadas para tener la pepita en buen estado.

Otra dificultad fue la presencia de roedores, ya que una vez (que) las pepitas (son) colocadas en un saco para su siguiente paso, las colocamos en un almacén, pero los roedores aparecieron y malograron una parte de las pepitas de uva.

La última dificultad que hemos tenido es la obtención del hexano, ya que CITEvid, al ser una entidad perteneciente al Ministerio de la Producción, tiene que seguir diferentes procedimientos para su compra.

P: ¿Han tenido acercamiento con alguna empresa interesada en el aceite de pepita de uva?

R: Sí, la empresa Kayta, dedicada a productos naturales, nos ha pedido formalmente el desarrollo de este estudio. Además, algunas personas nos han

preguntado si elaboramos este aceite y nos han indicado que cuando tengamos el producto, les avisemos.

Entrevista Alejandro Daly

Presidente del Comité de Fabricantes de Aceites de la Sociedad Nacional de Industrias

La entrevista se desarrolla entre los alumnos de MBAG XIV Centrum Católica y el Sr. Alejandro Daly – Presidente del Comité de Fabricantes de Aceites de la Sociedad Nacional de Industrias.

R: En este Comité de Fabricantes de Aceites de la Sociedad Nacional de Industrias vemos la industria de aceites, mantecas y margarinas, dentro de las grandes marcas de consumo masivo. No vemos, en este comité, otros aceites especiales, como pueden ser el de olivo o el aceite de pepa de uva.

P: Quisiéramos preguntarle sobre la situación actual de la industria del aceite.

R: La industria aceitera se ha consolidado. Estamos hablando ahora de siete empresas a nivel nacional (en todo el país). En aceite, se están produciendo 200,000 TM de aceite comestible, cifras de 2007; 62000 TM de manteca y 16000 TM de margarina. Este es el consumo nacional, pero de los aceites de consumo masivo (marcas Primor, Capri, Crisol), que son de soya y algunos de soya y girasol. Los insumos que usamos son aceite de soya importado, aceite de la pepa de algodón de producción nacional y el aceite de crudo de palma, tanto nacional como importado.

P: Nos comentaba otro especialista en aceite que el precio del aceite de soya está aumentando, ¿a qué se debe esto?

R: No solo el aceite de soya, sino también el aceite de palma y el de pepa de algodón.

El fenómeno del precio de los alimentos a nivel mundial (en todo el mundo) tiene variadas justificaciones o motivos: unas van por el lado de la demanda otros van por la oferta. Yo identifico los siguientes factores como principales:

Primero, debería comentarles que en semillas oleaginosas y en productos como el trigo, maíz, en el pasado reciente el alza de precios se debía a caída de las existencias; y esta caída de las existencias se debía a factores climáticos.

Entonces, en el balance oferta - demanda había una menor oferta y la demanda se mantenía estable; al caer las existencias aumentaba el precio. Pero, ¿cuál era el efecto? El efecto era de corto plazo. El buen precio incentiva al agricultor a sembrar. Normalmente, los problemas climáticos son coyunturales (no estructurales), duran un tiempo y se recuperan a la siguiente cosecha. Al recuperarse aumentaba la producción, aumentaba la oferta, se recuperaban los stocks y bajaba el precio.

P: ¿Se regía netamente por oferta y demanda?

R: Así es. Debido a que estos son *commodities*, se cotizan en bolsa y son muy sensibles a la oferta y demanda, y su cotización depende de temas como los que acabo de mencionar del clima. Pero ahora ya nos estamos enfrentando a una situación, por eso los empresarios, el Banco Mundial, la FAO, los expertos, los diarios, indican que esta es una situación más estructural, y que se ve que los precios van a sostenerse altos durante un buen tiempo. Se habla de un ciclo de 10 años.

¿Qué está pasando entonces? Ya no es solamente el tema del clima, que efectivamente afectó mucho a principios del año 2008 y, por lo tanto, los precios han subido de manera desmesurada y ahora están tendiendo a bajar algo, pero no van a bajar (hasta los) niveles de hace 2 años. Se van a sostener los precios altos, debido a que los problemas de hoy son más estructurales.

Veamos, el primer factor es el aumento de los precios del petróleo a niveles por encima de 100 dólares, aunque sabemos que hoy día está bordeando los 140 dólares o más. (Esto) hace que los agricultores siembren maíz y oleaginosas básicamente para etanol y biocombustibles porque, además, hay programas dentro de los grandes países consumidores de combustibles como los Estados Unidos, que hablan de la sustitución. Entonces, el agricultor encuentra una mayor rentabilidad en producir etanol, cuando es maíz o caña de azúcar; o en biocombustibles que vienen de las oleaginosas, como la soya o como la palma que se siembra en Malasia, en Indonesia, en Centroamérica. Acá, en Sudamérica, el principal productor es Colombia, seguido de Ecuador. Perú aún está en niveles muy modestos. Perú importa básicamente de Ecuador y Colombia.

Por tanto, estos cultivos desplazan cultivos como el trigo y, en general, la oferta de granos y oleaginosas para alimentos disminuye. Disminuye la oferta, bajan las existencias y sube el precio.

El segundo factor, es el crecimiento de la demanda de mejores alimentos de países emergentes y de grandes poblaciones como China e India y de países como Rusia y Brasil.

Estas economías están creciendo, están saliendo más personas de la pobreza, están consumiendo más productos en cuya alimentación y preparación de ganado se usan granos. Por tanto, hay mayor demanda mundial.

Un tercer factor es la debilidad del dólar. Cuando el dólar esta débil, estos grandes fondos de inversión que se refugian en *commodities* fuertes como es el oro y el petróleo, también se refugian en *commodities* alimenticios; entonces, hay una mayor presión.

Entonces, estos los factores, más o menos, explican por qué los precios de los alimentos han subido y por qué piensan los analistas que se van a mantener altos. Partiendo de esto, uno dice: “bueno, ¿qué es lo que va a pasar? Como dice Fernando Cillóniz: “¿quién gana y quién pierde?” Pierde el consumidor urbano, pierde el consumidor rural pobre no productor; gana el agricultor.

Entonces, ¿cuáles son las políticas de gobierno que se están adoptando? Depende del país. Acá en el Perú, yo creo que lo que se está haciendo es correcto, talvez no suficiente, pero lo que no se está haciendo y lo que se ha hecho es lo correcto. ¿Qué no se ha hecho? No se esté subsidiando indiscriminadamente el consumo. No se está subsidiando el consumo indiscriminado a la importación de insumos alimenticios. Somos muy deficientes en trigo, somos deficientes en oleaginosas y deficientes en maíz. Una medida populista podría haber sido subsidiar, como de hecho están haciendo algunos países. Eso es pésimo. Primero bajan las reservas, aumenta el déficit fiscal y, además, lo que (se) hace es que se depriman los precios de los productos del campo. En nuestro país, durante décadas, la política ha sido “subsidiemos los alimentos para beneficiar al consumidor urbano”. ¿Quién es el gran perjudicado? El agricultor. Entonces, no

se puede desarrollar ningún problema. Entonces, importantísimo que el Gobierno no haya cometido locuras. ¿Qué han hecho otros países como Bolivia o Argentina? Una locura: Bolivia prohibió sus exportaciones de soya. Un país que produce 500 mil TM de aceite de soya y que consume 50 mil, y para las importaciones para bajar el precio.

Argentina, ¿qué hace? Aumenta el impuesto a las exportaciones y genera un conflicto entre el Gobierno y los productores agrarios, que hasta ahora no tiene ninguna solución.

Ecuador ha entrado en política de subsidios que generan, además de todo esto, corrupción y todo eso. En el Perú parece increíble que un gobierno aprista haya actuado de esta manera. El Perú es el país que tiene la inflación más baja y el crecimiento más alto. Es la inflación importada. No viene por exceso de demanda, no es verdad, porque acá se atiende el crecimiento de demanda de manera oportuna; viene por crecimiento de precios, el precio del petróleo, el precio de granos y todo eso. Y lo que ha hecho el Gobierno es bajar aranceles. Y la bajada de aranceles es absolutamente explicable. Primero, porque a los precios en que están los alimentos, el agricultor no necesita protección arancelaria. Y en segundo lugar, simplemente se ha puesto en tiempo presente las desgravaciones que se vienen como consecuencia de los acuerdos internacionales. Entonces, lo que ha hecho el Gobierno está bien. Ahora, ¿es suficiente? Creo que no. Creo que tendríamos que ser líderes en ver de qué manera aprovechamos esta coyuntura, porque esta crisis de los alimentos puede ser una gran oportunidad para que el país, actuando proactivamente, dicte políticas que, justamente, vayan a la seguridad alimentaria, a los mejoramientos de los niveles de vida de la población

rural, a la mayor producción y oferta de alimentos, a tener un menor impacto en la inflación e, incluso, a mejorar la nutrición de los peruanos, si lo hacemos bien.

Entonces, ¿por dónde empiezo? Hay un enorme ‘menú’ de posibilidades, que va desde la reducción de aranceles, disminución o eliminación del IVA, fortalecimiento de las cadenas productivas, asociatividad en el agro.

Entonces, yo creo que tenemos un problema, que es la infraestructura vial con 34 mil millones de reserva que tiene el Perú. Lo primero que tienes que hacer para atender las necesidades alimenticias de las poblaciones en extrema pobreza es atenderla de una manera directa, no general.

En segundo lugar, concebido y estando de acuerdo con que no se puede subsidiar, ¿qué es lo que falta para mejorar la conectividad de los centros de producción agrícola del Perú? Las carreteras. ¿Cómo es posible que la carretera Tarapoto - Tingo María, que abarca 490 km, sea prácticamente intransitable en el verano limeño a causa de las lluvias? Hay que asfaltarla. Esto cuesta US\$ 1 millón por km: son US\$500 millones, pero estos US\$500 millones invertidos en uno de los departamentos más fértiles del Perú tienen un efecto multiplicador extraordinario. Acá tenemos palma aceitera, arroz, maíz, papaya, naranja.

Entonces, hay que dar esa conectividad a estas ciudades, y también a la Basadre que es la que une Pucallpa -Tingo María, el resto ya está totalmente asfaltado.

Se reducen los precios a las materias primas. Por ejemplo, la palma aceitera se compra en Ushuya, que está a 66 km de Pucallpa, y la compramos de Tocache. Y, además, otro efecto es que disminuyes los productores cocaleros. Esta gente -nosotros tenemos formada una cadena productiva con los

palmicultores- hoy día están recibiendo un muy buen dinero por su producción y ojalá siga así; estos productores son ex cocaleros.

Entonces, yo diría que lo que hoy necesita la agricultura, aparte de la asociatividad, aparte de esta norma que acaba de dar el Gobierno de permitir que las comunidades con determinado porcentaje elijan la posibilidad de asociarse con inversionistas, lo que necesitamos es carreteras, tan simple como eso.

P: Dentro de la industria del aceite, ¿sus insumos principales son los aceites de palma y el de soya?

R: El más importante insumo hasta hace ocho años en la industria aceitera era el aceite de pescado, cuando era aceite compuesto. Entonces, el aceite de pescado, gracias a una tecnología desarrollada por nuestra propia industria nacional en la década de 1970, justo cuando el Perú se convertía en una potencia pesquera y procesadora de pescado para obtener harina de pescado y para obtener aceite de pescado, nosotros logramos que ese aceite de pescado, mediante una tecnología de hidrogenación pudiera incorporarse en aceite líquido hasta un 50%, que, mezclado con soya, daba el aceite compuesto en mantecas y en margarinas. Pero, ¿qué es lo que ocurre? Algo que nos ha privado del aceite de pescado, pero que es bueno para el pesquero y bueno para el país. El aceite de pescado hoy día se exporta todo. ¿Quién lo compra? Los fabricantes de alimentos balanceados, de camarones, peces, langostinos, salmones, etc. Hoy día se paga por el aceite de pescado más de mil dólares la tonelada métrica, y la industria oleaginosa no puede pagar eso. Entonces, la industria oleaginosa ha aumentado las importaciones de aceite de soya de Argentina, pero también está promoviendo el aumento de la producción de palma aceitera.

P: Entonces, frente a la política boliviana de prohibir todas sus exportaciones de aceites, ¿el Perú era solo un importador?

R: El Perú era solo importador de producto terminado. A nosotros no nos dañó en lo absoluto; a nosotros nos beneficio. La prohibición de exportaciones de Bolivia era de aceite crudo.

El Perú no importa materia prima de Bolivia, porque hay un costo altísimo que es flete y es totalmente impredecible la llegada del aceite en un país tan convulsionado como es Bolivia.

Cualquier cosa que tú importes de Bolivia corre el riesgo que, con el cierre de las carreteras o qué se yo, no te cumplan con llegar a tiempo. Nosotros nos vimos beneficiados porque no entró aceite boliviano de importación, y nosotros tenemos capacidad instalada suficiente para atender el 100% del mercado nacional. Pero también nosotros somos unos promotores de la libre competencia, entonces, se levantó la medida y ahora estamos compitiendo, y Bolivia, en el mes de mayo, nos ha metido 1600 TM de aceite refinado.

P: También se pudo constatar que, en el año 2002, vino aceite refinado a bajo precio procedente de Argentina.

R: Así es. Hasta el año 2000 se hizo un procedimiento de *dumping*. Y eso, por ejemplo, es un tema de defensa comercial absolutamente legítimo y conceptualizado en la legislación de la OMC y la legislación peruana. Nosotros aplaudimos la competencia, pero, ¿qué haces cuando te exportan a costo variable un producto que... por ejemplo, el producto terminado te lo venden casi al mismo precio que la materia prima? Para esos casos, existe una autoridad investigadora que es la comisión de fiscalización de *dumping* y subsidios del Indecopi, y aplica

medidas antidumping de hasta 20% en promedio para los aceites refinados provenientes de Argentina por cinco años, que se han vencido ahora en el año 2008; pero que estamos ahora en un procedimiento que se llama *sunset review*, que es un procedimiento de revisión para que se aplique por cinco años más. ¿Y en qué nos hemos fundamentado (sustentado)? En que Argentina, por ejemplo, le está vendiendo a Chile -donde no hay industria aceitera local prácticamente- el aceite refinado a precios más bajos que la materia prima. Entonces, hay una serie de elementos para que la Comisión de Dumping y Subsidios decida prorrogar por cinco años adicionales, que es lo que nosotros esperamos.

P: Y acá en el Perú, dentro de la industria oleaginosa, ¿cuál sería la fortaleza que permitía el desarrollo del sector local?

R: No tenemos muchas fortalezas, solamente la fortaleza viene por el lado industrial. O sea, la inversión que ha realizado la industria aceitera en maquinaria y equipos hace que hoy día estemos trabajando con costos muy bajos y con tecnología de punta. Desde el punto de vista industrial, sí estamos muy bien, pero tenemos una gran debilidad y es que no tenemos la materia prima en el país.

P: Entonces, ¿eso es un factor crítico?

R: Yo pienso que sí, que es un factor que nos da una debilidad. Tenemos una fortaleza en la infraestructura industrial. Hay capacidad instalada y lo que se ha invertido de plata para modernizar. Eso es lo bueno de una política abierta, de una política que promueva la productividad, las inversiones. Hoy en día, cuando compites, tú tienes que invertir plata a tu fábrica, si no mueres. Yo estoy muy orgulloso de la industria aceitera. He visto las inversiones que se han hecho y es espectacular. Pero, ¿cómo es posible que traer aceite crudo de palma de Tocache

nos cueste más que traer el aceite crudo de Malasia? Por las carreteras, por la infraestructura vial.

P: ¿Cuáles son las oportunidades de este sector?

R: Oportunidades, por ejemplo, el Perú tiene uno de los consumos per cápita más bajos de la región y del mundo: 11 litros al año. El crecimiento del consumo per cápita es una oportunidad.

P: ¿Por qué piensa que se da ese consumo bajo?

R: Porque en la Sierra el consumo es bajo, se utilizan otros tipos de conductores para cocinar. Ahí más se sancocha, lo mismo en la Selva. El consumo es bajo en el Perú. El aceite se usa más en zonas urbanas, como son las ciudades de la Costa; no tanto en la población rural.

P: ¿Cuáles son las amenazas del sector?

R: Como amenaza tenemos estas exportaciones a precios *dumping* y el contrabando de Bolivia, el contrabando de Ecuador.

La vecindad con Brasil, que es un tremendo productor de soya.

Afortunadamente para nosotros Brasil está muy caro, porque el real hoy día se ha revaluado de 3.5 a 1.65. Entonces, hoy día los productos brasileiros son caros. Pero son cosas de coyuntura que pueden cambiar muy pronto. Entonces, toda esta integración vial sudamericana puede hacer que en el corto plazo llegue el aceite de soya a menor precio.

P: Respecto a los nuevos aceites en el mercado, ¿cómo ve la situación de los productos como el aceite de sachá inchi?

R: Al sachá inchi yo lo veo como un producto muy diferenciado. He tratado de investigar, pero es gente muy cerrada. He querido ir a Tarapoto y verlo,

pero parece ser que quien lo está desarrollando siente que ha encontrado el oro, y ojalá que sea así. Pero es un aceite que sus características son muy buenas, pero el frasco de un cuarto de litro vale más de 20 soles. Tiene mucho más precio que el aceite del olivo. Es un aceite sumamente caro.

P: ¿Y ha escuchado algo del aceite de pepita de uva?

R: Sí he escuchado, pero no conozco nada. ¿Hay alguien que lo esté haciendo actualmente?

Yo les he dado un resumen de toda la industria como yo la veo, pero estas industrias tan específicas no las vemos.

P: ¿Qué dificultad puede tener un nuevo competidor?

R: Ninguna. Acá se ha instalado, hace tres años, Molinos Ríos de la Plata importando aceite crudo de Argentina. Se lo da a una empresa nacional para que lo refine y sale con las características de calidad que ellos supervisan para que el aceite lo comercialicen en el mercado nacional.

P: ¿Y otras barreras, como inversión y capital?

R: Bueno, esas son las barreras naturales de cualquier empresa que quiera entrar.

P: Según lo revisado, el aceite es un producto susceptible al precio en relación con el consumo y tiene alta penetración en el mercado. Ahora que han aumentado los precios debido a los insumos, ¿cómo es que afecta...?

R: Lo que pasa es que es tan fuerte la competencia que las empresas tratan de retrasar sus decisiones respecto al aumento de sus precios. Pero llega un momento en el que ya tienes que aumentar y no queda otra. Las decisiones las toma, de manera independiente, cada empresa. Sí se ha notado una retracción en

el consumo, pero también es verdad que en esta situación de aumento de los alimentos hay que tener en cuenta que en los países pobres como el Perú, la compra de alimentos representa más o menos el 60% del ingreso, ¿no es cierto?

Entonces, afortunadamente esta situación se da en el momento en el que el Perú está creciendo. Crece el poder adquisitivo. Debido a esto, el impacto no es tan grande. La evolución del consumo en el Perú es casi, casi igual que el crecimiento de la población. Repito, estamos con un consumo per cápita muy bajo. De repente si no hubiera habido esta subida de precios, con este aumento del consumo y mejora de condiciones de vida, aumentaría más el consumo per cápita, cosa que no se está dando. Está estancado en 11.5.

P: ¿Y qué se podría hacer para levantar ese consumo per cápita?

R: Tendrían que hacer campañas de marketing, focalizadas a las zonas de menor consumo para introducir el producto.

P: Dentro de toda esta estructura mundial y local, ¿cómo ve la visión de la industria aceitera en el Perú en unos cinco o diez años?

R: Yo lo veo con preocupación por lo que dije hace unos momentos. Si no hacemos nuestra tarea de aumentar la producción interna de materia prima, vamos a tener problemas.

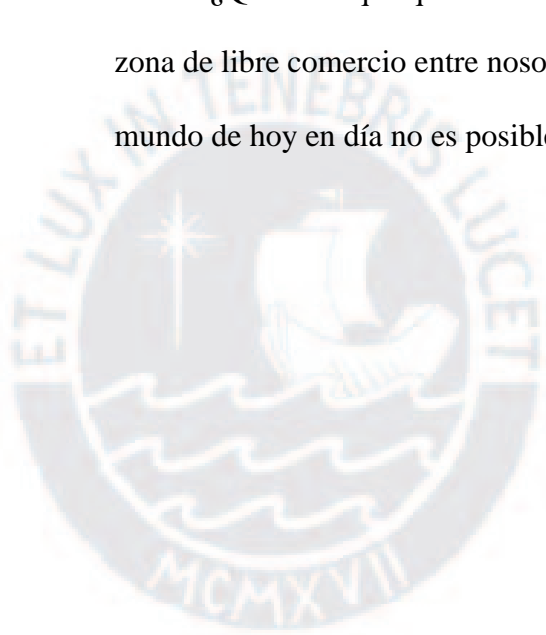
P: ¿Afectaría la firma del TLC con Estados Unidos? Porque ellos también son productores de soya, según tengo entendido.

R: Ellos son los más grandes productores de soya en el mundo, pero sus costos son altos. Estados Unidos tiene una manufactura cara. Este tipo de industria ve más la amenaza por el MERCOSUR y por la CAN, Colombia y Bolivia, sobre todo.

P: Según lo leído, Bolivia tiene temor de la firma del TLC con Estados Unidos.

R: Lo que pasa es que en el caso de Bolivia, ellos defienden mucho su mercado oleaginoso dentro de la región en general. Ellos exportan a Perú, a Venezuela, Colombia y Ecuador. Bolivia piensa que abrirse a terceros países le traería problemas.

¿Qué es lo que quisiera Bolivia? Que todo estuviera reservado como una zona de libre comercio entre nosotros y con barreras para terceros. Eso en el mundo de hoy en día no es posible. Es una ilusión.



Entrevista: Ari Loeb

Gerente General de LS andina S.A.

Empresa importadora y distribuidora de productos de consumo masivo
(aceite de oliva, aceite de pepita de uva)

P: ¿Cómo iniciaron la importación de aceites premium? ¿De qué forma identificaron el potencial en el mercado peruano?

R: Se inició en momentos en que había una demanda insatisfecha y los precios eran razonablemente accesibles. Se hicieron algunos *focus groups*.

P: ¿A qué canales distribuyen estos aceites premium en el Perú?
(supermercados, mayoristas u otros)

R: Nuestro aceite, que es el más exportado de España, lo distribuimos en todo el Perú. Trabajamos el canal formal (supermercados, etc.) y el tradicional (bodegas, mercados, mayoristas, co-distribuidores, etc.)

P: ¿Cómo evalúan el sector de aceites premium en los últimos cinco años?
¿Cómo se ha comportado la demanda?

R: El Perú, equivocadamente y ante presión de muy malos productores nacionales de aceite de oliva, le impuso una sobretasa al aceite de oliva importado de los países de la Comunidad Europea, con la excepción de Grecia. Después de más de cinco años, y al demostrarse que no existía (ni existe) *dumping*, finalmente el Gobierno Peruano decidió derogar la absurda medida, con lo cual la demanda se está incrementando en los últimos dos a tres meses.

P: ¿A qué mercado han dirigido el aceite de pepita de uva? ¿A qué tipo de consumidor?

R: El aceite de pepita de uva se trajo en pequeñas cantidades para el mercado A/B. No hay hábito de consumo para este producto. Se requiere de mayor difusión. Actualmente, no lo estamos importando.

P: En la información conseguida de Aduanas se aprecia que ustedes importaban el aceite de pepita de uva, pero en el año 2007 no registraron importación de este producto. Si es así, ¿a qué se debió esto?

Pregunta contestada en el punto anterior.

P: ¿Consideran que existe potencial de crecimiento para el aceite de pepita de uva en el Perú? ¿Qué condiciones considera que se deberían dar para el desarrollo de este producto?

R: Sí lo hay, pero se necesita mucha mayor difusión a (en el) nivel de médicos endocrinólogos y cardiólogos; lo mismo que a (en el) nivel de consumidores e intermediarios.

P: ¿Qué ventajas considera que ofrece el aceite de oliva importado frente al nacional?

R: El aceite de oliva de origen español viene garantizado por el Gobierno de España, dado que es uno de sus productos de bandera principales de exportación. Siendo España el país de mayor producción y exportación de aceite de oliva en el mundo, tiene mucha mayor capacidad de garantizar la calidad e idoneidad del producto, para lo cual utiliza laboratorios y personal especializado que no existe en el Perú, específicamente para aceite de oliva. Adicionalmente, los estándares en el Perú no son observados de acuerdo con las normas técnicas internacionales, que son mucho más exigentes.

P: En el Perú se elabora aceite de oliva, y en los últimos años su producción se ha incrementado. Así también está ingresando el aceite de sachá inchi. Ante esta situación, ¿cómo ve el futuro del sector de aceites premium?, ¿impactará en la importación de aceites?

R: En el Perú se produce aceite de oliva desde hace mucho tiempo. Hay algunos aceites de oliva de origen peruano que podrían pasar una prueba de calidad internacional, pero lamentablemente son muy pocos. La producción nacional se ha incrementado sensiblemente en los últimos años, especialmente desde que el Gobierno Peruano decretó la sobretasa a los aceites importados. Sin embargo, la calidad de muchos de los aceites nacionales sigue dejando mucho que desear.

Los aceites importados -que no son necesariamente premium ya que en sus países de origen son considerados masivos- van a seguir importándose ya que existe un mercado que reclama y exige calidad sostenida y garantizada. El aceite de sachá inchi no es un sustituto del aceite de oliva, y su consumo es aún muy bajo.

Entrevista a Luis Guerrero

Secretario de la Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO) del
Ministerio de la Producción.

P: Sr. Guerrero, ¿qué nos puede comentar sobre la situación actual de la industria del pisco?

R: Desde el año 2002, hay un despegue muy importante del pisco en el Perú. Hay un aumento de la producción y formalización de muchas empresas. Primeramente, para que se pueda usar el nombre 'pisco', las empresas deben tener una autorización del Indecopi. El nombre 'pisco' es de propiedad del Estado. Por lo tanto, todas las empresas que quieren producir pisco deben tener esta autorización. Aquellos que no la tienen, a los sumo pueden denominarlo aguardiente de uva.

Gracias a las buenas campañas de promoción del Estado, a través de algunos festivales, se ha generado que se haya incrementado el interés en otras entidades para que se incremente el financiamiento y se desarrollen trabajos de investigación.

Este año, con el apoyo de la Unión Europea se ha realizado un proyecto de investigación de la parte de producción de pisco que ayudará a tener consistencia en la información que se tiene y que actualmente que no es tan trascendental. El Ministerio de la Producción actualmente no dispone de un real conocimiento de la producción de pisco. Solo trabaja con datos estimados de empresas representativas que declaran a través del ministerio con información estadística.

A (en el) nivel de la línea vitivinícola hay cinco empresas que han sido seleccionadas, que tienen mayor representatividad: Tacama, Tabernero, Ocucaje,

Vista Alegre y Queirolo. A través de estas cinco empresas, se toma como referencia que ellos absorberían el 20% del mercado de producción y, luego, esto se refleja con las tasas de crecimiento año a año para sacar un estimado. Esta es la manera como nosotros hacemos nuestro cálculo.

La Sociedad (Nacional) de Industrias también ha utilizado otra metodología para estimar la producción estimada. Ellos han sacado unos cálculos tomando como referencia la tasa de crecimiento de lo que ahora los productores vienen declarando a través de la SUNAT. Eso ha permitido que ellos puedan proyectarse y sacar un monto diferente al del Ministerio de la Producción, el cual deben afinar para ver cuál tiene mayor consistencia.

Actualmente, el Ministerio de la Producción estima una producción en promedio de 6 millones de litros, donde las exportaciones no pasan del 5% (alrededor 200 mil litros), y casi todo es mercado interno.

Asimismo, la información que tiene el PRODUCE es que prácticamente toda la producción anual de pisco se vende el mismo año. Esto indica que el consumo interno está creciendo.

Actualmente, el mayor consumo de pisco se realiza en los preparados de cocteles.

Por ejemplo, para el domingo 27 se ha preparado toda una campaña nacional por el Día del Pisco. Con esto se busca que la gente se vaya identificando con el producto.

P: ¿Qué opinión tiene respecto a la posibilidad de producir el aceite de pepita de uva como un subproducto de la industria del pisco y vino?

R: El proyecto del aceite de pepita de uva es un proyecto muy interesante. La verdad, no me he puesto a pensar qué hacen los productores con los residuos de la uva y las pepitas.

Sí considero que sería factible evaluar con los productores cómo se podrían acopiar estos residuos.

P: Consideramos que este subproducto de la industria del pisco serviría también para evitar la adulteración del pisco, ya que muchas veces, el orujo que queda es comprado por los pobladores de Chíncha para hacer un destilado de agua ardiente.

R: Poco a poco se está viendo cómo eliminar a estos productores de aguardiente. Inclusive, muchos productores actualmente usan la uva de mesa. Para los productores que quieren usar la uva de mesa para destilar, se está evaluando una norma específica para que elaboren un proyecto de un producto que se denomine aguardiente de uva. Así, estos productores pueden elaborar este aguardiente bajo una norma.

Otra acción que se viene realizando es evaluar cómo hacer fiscalización a las bodegas.

Así también, se está trabajando un proyecto de ley para controlar en el sector la producción de alcohol.

Considero que si hay un proyecto como el del aceite de pepita de uva, que va a dar un valor agregado a estos residuos, es cuestión de conversar con los productores y coordinar con ellos la forma de acopio. Es factible que los productores lo hagan sin costo alguno, ya que actualmente estos residuos los amontonan sin ningún uso.

Para el proyecto en sí, habría que evaluar qué volumen de pepita se requiere para elaborar el aceite. Calculamos que hay unas 7000 Ha cultivadas de uvas pisqueras.

P: Dentro de la Comisión de la Industria del Pisco, ¿qué fortalezas encuentra este sector?

R: El pisco es un negocio que va a tener un crecimiento importante en los próximos años. Actualmente, el Perú está con un mercado pobre. Recién se está trabajando de (la) formación a (en el) nivel del Estado.

En el mes de mayo se ha realizado un (el) lanzamiento del pisco en una feria de bebidas espirituosas en Londres. Actualmente, se está trabajando un plan estratégico para la exportación del pisco a Europa y a Estados Unidos.

P: Una de las debilidades del pisco es que existen varios productores pequeños. Para la exportación se requiere volumen, ¿qué opinión tiene sobre esto?

R: Es un tema que venimos trabajando. Con la experiencia de la feria de Londres, se ha identificado que la tendencia es que el consumidor prefiere productos orgánicos y productos premium. Lo que se quiere es que el pisco sea considerado un producto premium, para un nivel socioeconómico alto. Llegar a un nicho de mercado de altos ingresos con un producto de calidad; no (con) un producto de consumo masivo. Hoy, esa es la tendencia para el pisco.

Ya se ha formado un grupo que está trabajando para evaluar la calidad de pisco para mejorarla.

Este mercado de exportación se tiene que atacar a través de los consorcios de exportación para poder abarcar ciertos nichos de mercado. Así también, hay

marcas que pueden tener pegada como productos orgánicos. Ellos también pueden abastecer de pisco a un determinado sector.

A raíz de esta feria, se ha contratado a un consultor con amplia experiencia en el sector y (en el) procesamiento de licores para hacer un plan estratégico de desarrollo del pisco.

Este consultor va a trabajar a través de escuelas, institutos, universidades dedicadas a la gastronomía o *bartenders*, dedicados a esta línea de licores para introducir el pisco. Estos institutos tienen más cercanía (herramientas) para inculcar el consumo del pisco.

P: ¿Tiene algunas proyecciones del crecimiento del pisco en los próximos años?

R: Ese es el tema que estamos viendo. La tendencia de la exportación del pisco va a seguir creciendo. Va a haber mercado, pero se ha demostrado que se debe tener el posicionamiento y precio adecuados. Se debe posicionar al pisco como un producto premium. En este momento, hay empresas que fabrican por debajo de su costo de producción, lo que podría mostrar que el pisco no representa calidad.

Por eso, se han contratado consultores para hacer un análisis (a nivel) de (las) capacidades instaladas de bodega y evaluar el potencial con el que se cuenta, (a nivel de) (en cuanto a) hectáreas, rendimiento y capacidad instalada. Eso nos va a permitir tener una línea de base para hacer las proyecciones para (el) mercado interno y externo.

El mercado externo aún está lento, pero a partir de este año, el Perú va a estar participando con el pisco en toda feria de bebidas espirituosas. Ese es el reto

que se ha planteado PromPerú. Eso va a abrir las puertas al mercado europeo. Y se está trabajando también con la Universidad San Ignacio de Loyola en posicionar (al pisco) en el mercado americano.

Hay expectativa de los inversionistas sobre el crecimiento del pisco. Hay inversiones de los productores, mayor incremento de productores, mejoras de equipos, aumento de Has cultivadas, aumento de producción de Has. En general, hay un despegue en cuanto al pisco.

P: ¿También se han hecho inversiones en las bodegas para mejorar la productividad?

R: Así es. Por eso se han contratado consultores por dos razones. Primero, para investigar la parte agrícola: técnica de cultivo de la uva, el uso de fertilizantes, la conducción de la uva, etc. En segundo lugar, se está trabajando el proceso de elaboración del pisco para mejorar la productividad y calidad del pisco.

Todos estos trabajos se van a presentar a los mismos productores para darles las propuestas de mejora. Y, después, se verá cómo mejorar la norma técnica. Para esto van a haber cinco talleres donde se expondrán los resultados y propuestas de estos trabajos.

En general, en la industria del pisco hay muy buenas proyecciones. Hay empresas de afuera que están interesadas.

P: ¿Cuál es el principal problema o factores que podrían afectar al crecimiento del pisco?

R: No veo ahora algo que pudiera ocasionar inconvenientes. La estrategia definida es clara.

Se debe llegar al mercado con un producto de calidad (premium). Son tres países en Europa que tienen mayor consumo de estas bebidas, y a los cuales se está enfocando (la exportación): Inglaterra, Alemania y Francia.

Por otra parte, el Estado está apoyando con estas normas que ha dado de promover el consumo del pisco a través de las embajadas, eventos, celebraciones, ferias, etc. Las municipalidades también están fomentando estos eventos. Esto está generando una alta demanda del producto.

Por otro lado, se está mejorando el tema de los cultivos a través del CITEvid para que no se afecten por la mosca de la fruta -el problema de virosis-. También se están haciendo estudios con la Universidad Cayetano Heredia sobre la uva.

El sistema de financiamiento es uno de los puntos que podría canalizarse mejor para que los productores puedan incrementar su producción, que es una de las problemáticas que tienen actualmente. La idea es que lleguen a implementar buenas bodegas, similares a las que existen en Buenos Aires o Francia. Eso es lo que se puede esperar en adelante para el pisco.

P: ¿Qué otros comentarios podría hacer acerca del aceite de pepita de uva?

R: Para el proyecto del aceite de pepita de uva se puede coordinar para trabajar en forma conjunta con los productores de pisco, para evaluar la realización del acopio. Se puede trabajar con los gremios de producción. Esto sería una manera de dar mayor valor agregado al producto.

La producción de pisco es durante febrero, marzo y abril. La sugerencia que les puedo dar es que habría que evaluar con los productores de vino cuáles son sus meses de producción.

Otra sugerencia sería evaluar, durante los meses que no haya producción de uva, (el uso) usar (de) la maquinaria para otros tipos de aceite.

En general, considero que es una industria que sí tiene potencial. Es importante evaluar los volúmenes estimados de producción, para luego coordinar su acopio con los productores.

